



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO SETOR SOCIAL: UM PROJETO

CATARINA ISABEL MAURÍCIO CERQUEIRA

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO SETOR SOCIAL: UM PROJETO

CATARINA ISABEL MAURÍCIO CERQUEIRA

**ORIENTAÇÃO:**

DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

SETEMBRO - 2012

## RESUMO

O presente projeto consiste na concepção de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAvDp) “à medida” para o Centro de Bem Estar Social da Zona Alta em Torres Novas. Considera-se que uma das características de extrema importância em qualquer SAvDp passa pelo correto enquadramento do mesmo na realidade a que se pretende aplicar, e também com a identificação dos intervenientes no processo com o sistema, vendo-o como um apoio à melhoria das suas funções e não como um sistema apenas burocrático ou castigador. Inicia-se com uma revisão de literatura sobre o assunto, bem como sobre algumas das especificidades inerentes ao setor social, nomeadamente no que respeita ao tipo de objetivos subjacentes à organização – diferentes do lucro. Depois da caracterização da organização e da descrição das tarefas que permitiram um melhor conhecimento das envolventes daquela, apresenta-se o projeto de SAvDp concebido, bem como alguns documentos que se consideram igualmente importantes e que consistem em notas práticas de implementação do mesmo e orientações de gestão das diferentes fases. O sistema foi concebido com base na literatura existente, considerando vantagens e desvantagens de cada escolha e o seu ajustamento à realidade em causa. Apresentam-se por fim algumas conclusões e limitações ao trabalho realizado.

**Palavras-Chave:** gestão de recursos humanos; avaliação de desempenho; setor social.

## ABSTRACT

The present project consists in the design of a “custom-made” performance appraisal system (PAS) for the Centro de Bem Estar Social da Zona Alta in Torres Novas. It’s considered that one of the most important characteristics of the PAS is its correct adaptability to the reality in which it will be applied, as well as the self recognition of the process actors in it and that it is a support to improve their performance and not just a bureaucratic or chastiser system. It starts with a literature review on the subject, as well as some specific characteristics of the social sector, such as the kind of objectives of these organizations – different from the profit. After the organization characterization and the description of the tasks that allowed a better knowledge of its constraints, the design project of PAS is presented, as well as some documents that are considered important, such as practical notes for the implementation and the management of the different parts of the process. The system was designed based in the existing literature, considering advantages and disadvantages of each choice and it’s alignment with the reality at stake. At last some conclusions and limitations of the work are presented.

**Key Words:** human resources management; performance evaluation; social sector.

## Índice

Índice de Acrónimos .....	5
Agradecimentos.....	6
Introdução.....	6
Capítulo I - Revisão de Literatura .....	9
Avaliação de Desempenho .....	9
Planeamento do Desempenho e Definição de Objetivos .....	10
Monitorização e acompanhamento de desempenho.....	12
Avaliação dos resultados obtidos e planeamento futuro .....	14
Os perigos.....	14
O Setor Social.....	17
Capítulo II - Caracterização da Instituição.....	20
Capítulo III – Atividades e resultados da fase preparatória .....	23
Capítulo V – A Conceção do Sistema.....	28
Conclusões .....	33
Bibliografia.....	34
Anexo 1 – Exemplar de análise e descrição de funções	
Anexo 2 – Slides de Power Point – apresentação à direção	
Anexo 3 – Regulamento de avaliação de desempenho e formulários	
Anexo 4 – Notas para os avaliadores	
Anexo 5 – Guião de implementação	

## Índice de Acrónimos

ADF	Análise e Descrição de Funções
ATL	Atelier de Tempos Livres
AvDp	Avaliação de Desempenho
BEBE	Barómetro Especial do Bem Estar
CBESZA	Centro de Bem Estar Social da Zona Alta
CO	Cultura Organizacional
COJ	Centro de Ocupação Juvenil
EPA	É Pura Animação
GPO	Gestão por Objetivos
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
LIJ	Lar de Infância e Juventude
ONG	Organização Não Governamental
OSFL	Organizações sem fins lucrativos
PAS	Performance Appraisal System
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento Interno
SAvDp	Sistema de Avaliação de Desempenho
SS	Setor Social

# Agradecimentos

---

*“Só se vê bem com o coração... O essencial é invisível aos olhos!”*

*(Saint Exupéry)*

À minha família, em especial aos meus pais, Luísa e Fernando, pelo seu apoio incondicional em toda a minha vida e formação como pessoa humana que me permite ter asas e voar atrás dos meus sonhos e ideais, sempre com os pés bem assentes na terra. Pela sua paciência, amor e carinho, corações grandes e pelos seus exemplos que fizeram de mim quem sou permitindo-se propor-me e ultrapassar mais este desafio;

E em memória do tio Zé... Descansa em paz.

*“Tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que cativas.”*

*(Saint Exupéry)*

Ao Sérgio, que em todos os momentos sinto ao meu lado, agradeço com um carinho muito especial a presença, a partilha, a compreensão, o apoio e incentivo na procura de novos desafios e conhecimentos. Pelo tempo que deixou de estar comigo e por todas as tarefas adicionais a que teve de se dedicar para que eu pudesse dedicar o tempo ao mestrado e ao projeto;

*“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”*

*(Leonardo da Vinci)*

À minha orientadora, Doutora Helena Jerónimo, visivelmente apaixonada pelo seu trabalho. Pela sua simpatia, pela disponibilidade, exigência e conhecimentos técnicos que em muito facilitaram a chegada a bom porto. É com muita admiração que lhe agradeço o estímulo e o feedback sempre construtivo;

*“O importante é não parar nunca de questionar.”*

*(Albert Einstein)*

A todos os docentes que marcaram o meu percurso, por tudo o que aprendi com cada um deles, pelos conhecimentos transmitidos, pelas experiências partilhadas, pelas ideias debatidas;

*“Nenhum caminho é longo demais quando um amigo nos acompanha.”*

*(Anónimo)*

Aos meus colegas de curso, pela partilha de vivências e experiências, de horas de aulas, estudo, trabalho e convívio, em especial ao meu grupo de trabalho - a Susana, a Ana e a Neusa com quem aprendi muito, não apenas em termos técnicos, mas essencialmente sobre a essência humana, pela sua compreensão, apoio, incentivo e amizade;

*“A realidade é um detalhe. Para quem sonha ela é um desafio.”*

*(Elen Zaggo)*

Ao Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas, em especial à D. Manuela, Sr. Rainha, Dra. Graça, e demais elementos da direção por me terem acolhido de braços abertos e confiado em mim desde o primeiro momento; aos responsáveis por cada uma das valências, em especial à Anabela e ao Rui por me terem orientado “nas suas casas” e permitido chegar a cada um dos colaboradores; às colaboradoras da secretaria, a Mónica, a Susana e a Isabel e a todos os colaboradores no geral pelos seus sorrisos e boa disposição contagiantes, por me fazerem sentir em casa, e por me fazerem acreditar que sonhar, sentir e humanizar é possível;

*“As dificuldades, como as montanhas, aplainam-se quando avançamos por elas.”*

*(Emile Zola)*

À União das Misericórdias Portuguesas, a minha entidade empregadora, em especial ao Secretariado Nacional que com as funções que me confiou impulsionou a minha procura de novos conhecimentos. Aos colegas de trabalho, em especial à Alexandra e à Diana, pela paciência e compreensão no que respeita ao tempo dispensado para a minha formação;

*“Um amigo de verdade é aquele que te apoia nos fracassos e tolera o teu sucesso.”*

*(Doug Larson)*

A todos os meus amigos que direta ou indiretamente influenciaram positivamente este percurso de formação;

**A todos dedico este trabalho. O meu sincero Muito Obrigada!**

# Introdução

---

O presente projeto consiste na conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAvDp) desenhado à medida para o Centro de Bem-Estar Social da Zona Alta em Torres Novas (CBESZA). O CBEZA é uma organização sem fins lucrativos (OSFL) que presta uma variedade de serviços. Não visando o lucro, é essencial que as OSFL garantam a sustentabilidade apesar da escassez de recursos financeiros para suprir as necessidades sociais que se fazem sentir. Funcionam como parceiras do Estado, destinadas a colmatar lacunas em serviços essenciais à população através da proximidade da população. (Drucker, 2001; Romão, s/d)

As OSFL em Portugal recebem subvenções públicas, com fins específicos e sob determinadas condições, conforme estabelece a Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro), nomeadamente quando se refere, no seu artigo 31º, aos Protocolos e Acordos de Cooperação. Além destes financiamentos, insuficientes para fazer face às exigências que lhes estão associadas, o restante valor resulta de fundos próprios da organização, de donativos e de participações familiares (Sousa, 2012). Os fundos que o Estado e a sociedade disponibilizam resultam numa responsabilidade acrescida na garantia de sucesso e na justificação dos recursos utilizados, sendo a avaliação de desempenho (AvDp) um mecanismo para tal fim.

O SAvDp permite definir parâmetros e medir contribuições, e é essencial para que os colaboradores saibam o que se pretende deles, como serão observados e avaliados e que direcionem corretamente as suas energias (Chiavenato I. , 1999; Carvalho, s/d). A AvDp é um processo essencial nas organizações em geral e nas OSFL em especial, devendo considerar a natureza social da organização, o facto de a direção ser voluntária e que os resultados intangíveis.

Porque os RH da Instituição têm que ser vistos como um todo, são várias as condicionantes a ter em conta na ligação do SAvDp com outras áreas como seja a motivação, comunicação e comportamento organizacionais, questões formais – por exemplo a moldura legal e convencional aplicável - ou análise e descrição de funções (ADF) que influenciam a estrutura do sistema.



# Capítulo I - Revisão de Literatura

---

## Avaliação de Desempenho

É frequentemente defendido que o uso de um SAvDp é uma forma eficaz de aumentar a competitividade da empresa. A AvDp é uma das funções mais importantes dos gestores e pode ser entendido como um “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Aguinis, citado em Pina e Cunha, Campos e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Alves Marques, & Gomes, 2010: 492). Uma AvDp devidamente implementada garante que os gestores adotem uma perspetiva a longo prazo e utilizem os recursos mais eficazes para a melhoria efetiva das atividades (Tangen, 2003)

A AvDp pode trazer vários benefícios - aumentar o esforço, motivação e performance dos colaboradores, reduzir a ambiguidade das tarefas que lhes estão atribuídas ou o decréscimo do turnover. Permite descobrir o potencial presente e futuro dos indivíduos e dos departamentos; planejar, controlar, formar e desenvolver. É também usada para determinar a distribuição de compensações, incentivos e outras recompensas organizacionais, pois fornece dados precisos sobre a produtividade e qualidade de trabalho dos colaboradores e facilita outras funções e processos de RH, como a eficiência do processo de recrutamento e seleção, ou o diagnóstico das necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores. Assim, avaliar pessoas é uma competência muito requerida por aqueles que têm a responsabilidade de gerir e tomar decisões relacionadas com a gestão de RH (Pettijohn, Pettijohn, & Kent, 2001; Allan, 1994; Nascimento, Bernardo, Bernardo, do Vale, & Martins, s.d.).

O presente projeto baseia-se, com as necessárias adaptações, no trabalho de José Manuel Seixo (2007), segundo o qual o SAvDp é composto por três fases essenciais: (a) definição de objetivos, ficando o colaborador a conhecer as expectativas da organização em relação ao seu trabalho; (b) monitorização e acompanhamento do desempenho; (c) avaliação dos resultados obtidos e planeamento do futuro. São diversos os fatores a ter em conta, nomeadamente quem são os avaliadores, qual o valor da autoavaliação, qual a duração do ciclo de avaliação, como decorre a reunião de avaliação, ou como é efetuada a identificação de necessidades de desenvolvimento do colaborador e qual a participação do mesmo nesta etapa.

### ***Planeamento do Desempenho e Definição de Objetivos***

O planeamento do desempenho começa pela perceção do contexto externo e interno da organização. Uma das finalidades da AvDp é melhorar a posição da organização no contexto social que a rodeia e, para tanto, é necessário conhecer: a concorrência, a tecnologia, as tendências do mercado, a legislação aplicável ao sector, entre outros que façam a diferença na forma como a organização vai ser orientada. No que respeita ao contexto interno da organização, é necessário conhecer a estrutura, história e CO para compreender determinados comportamentos, relações de poder existentes (formais e informais), RH disponíveis, tecnologias utilizadas e outras condicionantes do desempenho (Seixo, 2007, pp. 32-34; Caetano, 2008, pp. 21-24).

Após um enquadramento da organização, é essencial o conhecimento do posto de trabalho em concreto. Aqui entra a ADF, um processo essencial que consiste na recolha, análise e sistematização de informações relativas a determinado posto de trabalho, para identificar as tarefas e atribuições inerentes, e as competências necessárias ao seu desempenho (Sousa, Sanches, Gomes, & Duarte, 2006). É essencial que esteja definido de forma exata quais as tarefas associadas a cada posto de trabalho, evitando ambiguidade, confusão de papéis e a ansiedade que resulta da indeterminação.<sup>1</sup> A ADF é o pilar da definição de objetivos.

Ainda na fase de planeamento é essencial que sejam tomadas algumas decisões pela direção, nomeadamente sobre a periodicidade da avaliação, os avaliadores ou os instrumentos a utilizar.

Entre as medidas objetivas de avaliação podemos referir o absentismo e a produtividade, apesar de serem simples, precisas e objetivas, não têm em conta uma série de fatores, como o tipo de ausência ou a qualidade do trabalho produzido, dando relevo apenas à quantidade. As subjetivas (qualidade, iniciativa, criatividade...) podem medir-se com escalas gráficas, listas de verificação, escalas de escolha forçada, escalas de incidentes críticos, métodos de classificação ou de distribuição forçada, *check-list* comportamentais, entre outros, explicitadas por diversos autores, entre os quais Chiavenato (1998), Caetano (2008) ou Pina e

---

<sup>1</sup> Apesar da sua importância não cabe no âmbito deste trabalho o estudo aprofundado das competências. A definição do posto de trabalho define muitas vezes apenas os resultados do trabalho e não o verdadeiro desempenho ou o trabalho verdadeiramente efetuado no sentido de conseguir o resultado obtido. As competências, enquanto conjunto de qualificações que a pessoa tem de ter para executar um determinado trabalho com um nível superior de desempenho, permitem beneficia das vivências pessoais e profissionais dos indivíduos, valorizando o ser humano em todos os seus atributos, características e complexa estrutura e com isso melhorar a performance geral da organização (Langdon & Marrelli, 2002).

Cunha, et al. (2010). A escolha da(s) técnica(s) a aplicar deve ser efetuada de acordo com critérios de validade, fiabilidade, facilidade de administração, adaptação à realidade organizacional, custos envolvidos, resultados pretendidos, entre outros.

Considerando o objetivo do projeto, o enquadramento e CO, bem como os resultados pretendidos pela Direção do CBESZA, optaremos por incluir o SAvDp num sistema mais lato que é o de Gestão por Objetivos (GPO). Trata-se de um conceito desenvolvido por Peter Drucker, em 1954, no seu livro “The practice of management”. Este tipo de sistema pressupõe a definição de objetivos que são atribuídos a cada colaborador, como forma de poder comparar e orientar o desempenho individual na direção pré-estabelecida pelo conjunto de todos os gestores e não apenas pelos gestores de topo. Ao estabelecerem-se objetivos dá-se uma razão a cada indivíduo para participar no todo, seguindo uma estratégia pré-definida, conhecida por todos os participantes, tendo em vista o resultado pretendido e as recompensas a alcançar no final. Os princípios elementares da GPO são a identificação e dissecação dos objetivos da empresa; atribuição de objetivos específicos a cada membro da organização; participação de todos nas decisões estratégicas; avaliação e *feedback* dos desempenhos individuais. (Rodgers & Hunter, 1992)

Podem ser apontados alguns inconvenientes à avaliação baseada na GPO, nomeadamente o consumo de muito tempo a gestores, avaliadores e avaliados para que se consiga uma estreita interligação entre todos os objetivos; a criação de conflitos, já que cada pessoa terá a sua visão sobre a adequação e importância dos objetivos a estabelecer; os objetivos serem estabelecidos para o curto prazo, o que poderá levar a um foco exagerado no seu alcance esquecendo as demais envolventes do trabalho e da organização e prejudicando o trabalho em equipa; ou a dificuldade de criar objetivos desafiantes e com o mesmo grau de dificuldade para os diferentes colaboradores (Bowman, 1999).

A AvDp é um instrumento poderoso no que respeita à GPO já que é através dela que os objetivos são estabelecidos e medidos. “Objetivo” é algo detalhado e concreto, que define a situação que se deseja alcançar - uma visão da organização para o futuro. Os Objetivos devem ser S.M.A.R.T.<sup>2</sup>: Specific (específicos) - formulados de forma específica e precisa não devem ser vagos, mas sim definidos em pormenor. Os objetivos generalistas tendem a ser menos eficazes; Measurable (mensuráveis) - definidos de forma a poderem ser medidos e analisados

---

<sup>2</sup> Apesar de se encontrar pouca documentação sobre a origem da expressão, e de a gestão por objetivos ser atribuída a Peter Drucker este não utiliza o termo SMART. A primeira referência que se conhece à mnemónica SMART, tal como a conhecemos é atribuída a George T. Doran, em “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives.” Management Review 70.11 (Nov. 1981). (Morrison, 2010)

em termos de valores ou volumes; devem ser quantificáveis; Attainable (atingíveis) – concretizáveis, devem ser alcançáveis, no entanto desafiantes; Realistic (realistas) - não podem pretender alcançar metas muito além do que os meios permitem, mas sim estar de acordo com a disponibilidade de recursos do projeto. Devem ser exequíveis e reais; Time (temporizáveis) - bem definidos em termos de duração/prazos, sendo indicado um intervalo de tempo para cada objetivo.

A participação dos colaboradores na definição dos objetivos é essencial já que faz com que sejam mais bem aceites gerando maior empenho pois propõem-se a atingir algo em que se sentem envolvidos e não lhes foi imposto. Os objetivos podem ser ferramentas poderosas se estiverem preenchidas duas condições essenciais – o colaborador estiver consciente deles e souber exatamente o que tem que ser feito e como para os atingir; e o colaborador aceitar o objetivo como algo que está disposto a atingir (Schweiger & Sumners, 1994). Nesta matéria convém acrescentar que é também essencial a perceção por parte de cada um do valor do seu trabalho para o todo da organização.

Um SAVDp para ser eficaz tem que contemplar, pelo menos, cinco condições: *relevância* dos parâmetros a avaliar para o objetivo a atingir; *sensibilidade* do sistema que permita diferenciar os desempenhos; *fiabilidade* nas avaliações, eliminando-se ao máximo os erros e desvios humanos; *aceitabilidade* por parte dos seus intervenientes e *praticabilidade*, garantindo que o sistema não é demasiado complexo ou de difícil compreensão por parte dos seus executantes, mas sim transparente e exequível (Cascio, 1982).

### ***Monitorização e acompanhamento de desempenho***

#### **Periodicidade**

Quando falamos de uma AvDp formal, e apesar de o *feedback* dever ser constante, é necessário definir alguns aspetos formais, como o *timing* para a realização da entrevista de avaliação. A periodicidade utilizada com mais frequência é a anual, mas esta pode ser semestral, trimestral ou mesmo mensal, dependendo das preocupações que estão na base da organização, do método escolhido, do contexto da organização (Sousa, Sanches, Gomes, & Duarte, 2006). Essencial é que a periodicidade seja adaptada ao ciclo de operação de cada setor da organização.

#### **Avaliadores e Avaliados**

A avaliação deve ser efetuada por quem está mais próximo do colaborador e portanto conhece o seu trabalho. Tradicionalmente o avaliador é a chefia direta, devendo garantir-se

que detém competências técnicas e os conhecimentos necessários para efetuar a avaliação. Sendo este o único tipo de avaliação utilizado, tal pode implicar muitos erros de cotação e reduzidos níveis de fidelidade e validade (Chiavenato, 1998). Atualmente está bastante generalizado o recurso a três fontes de avaliação – o próprio avaliado (autoavaliação), a chefia direta e um segundo nível de chefia. Outros eventuais avaliadores são os pares/coleas, os subordinados ou os clientes, numa abordagem geralmente designada “360º”. Teoricamente todo o indivíduo que tenha interesse na organização pode ser uma fonte de avaliação, no entanto, é fundamental considerar o valor real de cada fonte, o controlo de validade, a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos (Caetano, 2008).

Em termos de avaliados, tradicionalmente o desempenho era medido de forma individual, podendo o sistema ser aplicado a todos os colaboradores da organização, ou apenas a algum/alguns segmento/s específico/s. A avaliação pode também incidir sobre as equipas, sendo especialmente relevante quando a organização do trabalho está baseada no trabalho de equipa (Caetano, 2008). As equipas são usadas para aproveitar de forma mais eficaz a força de trabalho. Registam-se mudanças no mercado laboral que levam as organizações a passar de típicas estruturas fortemente hierarquizadas e directivas para estruturas mais planas, mas esta nova realidade exige adaptação das formas de organização dos RH, recorrendo as organizações cada vez mais à utilização do trabalho de equipa (Cacioppe, 1999; Mendibil & McBryde, 2006; Struebing, 1996). Entre as causas dos falhanços das equipas contam-se a má atribuição de objetivos e a implementação de um sistema pensado para o nível individual e não grupal. (Shaw & Schneier, 1995). Daqui resulta a necessidade de criar sistemas de medida de desempenho e formas de recompensar que tenham em conta que as pessoas trabalham em equipas e que ao invés de deteriorarem este conceito o fortaleçam permitindo o sucesso das equipas e consequentemente das empresas (Mendibil & McBryde, 2006).

### ***Feedback***

Independentemente da periodicidade da AvDp, o feedback deve ser contínuo. Este elemento fundamental do processo pois permite aos colaboradores compreender os pontos positivos e negativos do seu comportamento ajustando-os ao que é esperado.

Este feedback deve ser: (a) construtivo, de forma a não provocar reações defensivas no avaliado, mas sim a vontade de melhorar; (b) positivo, reforçando sempre os comportamentos que se mostraram adequados antes de, se for caso disso, passar à parte que necessita de ajustes; (c) específico e imediato, baseando-se em situações concretas e nunca genérico e

difuso; e (d) fornecido no momento adequado de forma a provocar as ações desejadas e nunca fora do contexto ou passado muito tempo (Seixo, 2007)

### **Entrevista de avaliação**

O objetivo principal da entrevista de avaliação é discutir o desempenho do colaborador, os condicionantes e os meios para o melhorar. Deve o colaborador partilhar a autoavaliação que efetuou previamente, comentando depois o avaliador os pontos comuns e diferenças da sua avaliação para a autoavaliação efetuada. Após a comunicação dos resultados finais pelo avaliador, devidamente justificados, com factos sempre objetivos, deve uma grande parte da reunião ser dedicada ao futuro, nomeadamente à elaboração em conjunto de um plano de desenvolvimento, preferencialmente baseado em sugestões do colaborador. Toda a reunião deve decorrer em ambiente de comunicação aberta e objetiva, com elevado grau de controlo das emoções (Garrido, 2008).

### ***Avaliação dos resultados obtidos e planeamento futuro***

À AvDp devem estar associadas consequências, que podem ser de tipologias variadas, claramente definidas e conhecidas *à priori* por todos os intervenientes.

O principal objetivo destas consequências é a melhoria da “Linha de Visão”, que consiste na capacidade do colaborador visualizar como o seu comportamento leva a um melhor desempenho e consequentemente a melhores recompensas. A expressão tem origem militar e diz respeito à distância do alvo. Quanto mais longe a pessoa está do alvo, mais cuidado tem que ter a ajustar a trajetória da bala e mais complicado é acertar no alvo. Na área empresarial, quanto maior a distância entre a pessoa e a recompensa, maior a linha de visão e menor a influência que essa recompensa tem no seu desempenho (Zobal, The "ideal" team compensation system - an overview, part II, 1999).

Ligar o pagamento à avaliação pode, no entanto, ter como consequência o avaliado mostrar-se relutante em admitir a necessidade de formação. Também pode fazer com que os colaboradores manipulem os objetivos, para que os mesmos sejam facilmente alcançáveis (Rees & Porter, 2003).

### ***Os perigos***

A AvDp parece ser encarada com grande ambiguidade. Por um lado, é um instrumento essencial para o desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações e os gestores concordam que é uma tarefa essencial; por outro muitas vezes a sua utilização falha ou é

evitada por completo. É frequentemente mal feita, o que acaba por gerar conflitos em vez de soluções. Poucos gostam de ouvir os seus pontos fracos e poucos daqueles que têm a responsabilidade de avaliar gostam de o fazer. Talvez a contradição entre a teoria e a prática possa ser atribuída ao facto de os gestores assumirem que as AvDp bem implementadas podem conduzir a grandes resultados, mas no entanto não se sentem preparados para conduzir essas avaliações de forma eficaz (Pettijohn, Pettijohn, & Kent, 2001; Imperato, 2008).

Para as pessoas aperfeiçoarem o seu trabalho necessitam de avaliações imparciais e oportunas feitas pelos gestores, bem fundamentadas, que compreendam e em que, por isso, confiem; que sejam ditadas pela necessidade, não por um calendário. Caso contrário o resultado será a frustração, desmotivação e o aumento do turnover (Gibbs, Merchant, Van der Stede, & Vargus, 2005; Imperato, 2008).

Os sistemas de AvDp têm sido fonte de insatisfação, descritos como: um exercício de preenchimento de formulários e confronto verbal; uma necessidade pouco agradável ou eficaz; ou um registo rotineiro de trivialidades (Redman, Snape, & McElwee, 1993). Com alguma ironia, em conjunto com a morte e os impostos, a AvDp tem sido listada como uma das experiências menos prazenteiras da vida (Holcomb, 2006).

Todos os sistemas de avaliação têm pontos fracos e fortes, pelo que, em vez de procurarmos o sistema ideal, devemos tentar compreender o que funciona em cada situação especificamente. Para isso é preciso conhecermos a generalidade das questões que se levantam nesta matéria (Tangen, 2003). O que corre mal? O que sentem os colaboradores?

Os principais comentários registados na literatura são essencialmente os que seguem:

- ✓ As avaliações de desempenho são uma perda de tempo – ninguém lhes presta a devida atenção. O que poderia ser uma conversa natural e proveitosa torna-se por vezes numa inspeção embaraçosa, aflitiva e inútil. Os métodos tradicionais são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos, apresentando características ultrapassadas e negativas (Imperato, 2008);
- ✓ A falta de tempo necessário para efetuar a avaliação, a inexistência de um padrão único entre os avaliadores, ou a inadequação do processo utilizado (Reifschneider, 2008);
- ✓ Os itens pelos quais os colaboradores são avaliados não correspondem efetivamente ao seu trabalho. Como os trabalhadores e gestores não são, muitas vezes, envolvidos no *design* de definição dos critérios de avaliação olham o processo com desdém e baixos níveis de comprometimento (Pettijohn, Pettijohn, & Kent, 2001);

- ✓ Os aumentos salariais não são realmente baseados nos resultados da avaliação – o que conta é *quem* se conhece, não *o que* se conhece ou o que sabe fazer (Geller, 2004);
- ✓ As avaliações são por vezes influenciadas pelo género, raça ou idade do avaliado (Maas & Torres-González, 2011);
- ✓ Desincentiva o trabalho de equipa e a colaboração entre os indivíduos. Os métodos existentes de AvDp levam os colaboradores a pensar da seguinte forma: “Porque é que vou ajudar os meus colegas a atingir os seus objetivos, se isso significa que eles vão obter melhores notas e consequentemente maiores aumentos que eu?” (Baggs, 1993);
- ✓ Há, em regra, um conflito de interesses entre avaliado e avaliador e há um papel de conflito entre o avaliador como juiz e conselheiro (Culbert, 2008; Redman, Snape, & McElwee, 1993; LawlerIII, 1994);
- ✓ No SAVDp de 360° este pode causar sérios conflitos de papéis. O avaliador pode estar inibido na sua capacidade de controlar o subordinado, se ele próprio é avaliado pelo subordinado. Os avaliadores parecem temer que se estiverem envolvidas outras pessoas eles percam a capacidade de influenciar a promoção ou não dos seus subordinados e consequentemente o controlo sobre os mesmos e o seu respeito (Rees & Porter, 2003; Redman, Snape, & McElwee, 1993);
- ✓ Todos os colaboradores são avaliados de acordo com uma lista pré-definida de características e objetivos (Culbert, 2008);
- ✓ Há também uma tendência para importar sistemas já elaborados e que funcionam noutras empresas, o que pode ser desastroso. Podem também estar obsoletos, parcial ou totalmente, e a necessitar de ser reinventados (Culbert, 2008).
- ✓ Alguns colaboradores podem tentar influenciar o avaliador de forma inapropriada para conseguirem melhores qualificações (Gibbs, Merchant, Van der Stede, & Vargus, 2005; Reifschneider, 2008);

Compete ainda referir os erros/enviesamentos mais comuns dos avaliadores. São distorções involuntárias que sucedem na avaliação das pessoas. Destacamos o *efeito de Halo*, que consiste em avaliar todo o desempenho com base em algumas características positivas ou negativas que o avaliador tem do avaliado – este é considerado o mais sério e o mais difundido de todos os erros de avaliação. A *tendência central* é outro dos enviesamentos a referir – o avaliador mantém sempre uma nota média – não baixa pois tem receio de prejudicar o colaborador, mas também não aumenta com medo de se comprometer para futuro. Poderá também existir uma *memória seletiva*, uma tendência para avaliar apenas com



base nas situações mais recentes o que tem um efeito desproporcional no todo da avaliação. Outra circunstância tem a ver com a *rotina/fadiga* do avaliador que, por efetuar a avaliação de muitos colaboradores pode não prestar a necessária atenção ao processo (Sousa, Sanches, Gomes, & Duarte, 2006). O *efeito de contraste*, que resulta da comparação entre os vários avaliados, tendo por base características que se destacam - se por exemplo o primeiro avaliado tem um desempenho muito baixo e o seguinte é médio, pode existir uma tendência para considerar o segundo muito bom (em comparação com o anterior), ou vice-versa.

A avaliação é, em adição a tudo o resto, um processo altamente emocional. Quando a emoção é arrastada para o processo, perde-se a esperança de conseguir uma avaliação objetiva e precisa. As avaliações têm lugar em contexto organizacional que é tudo menos completamente racional, simples ou desapaixonado. Os avaliadores têm sempre outros propósitos e motivos que vão para além da preocupação de precisão da avaliação. (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987).

## O Setor Social

O Setor Social (SS) é gerido por pessoas coletivas, sem ligação direta ao Estado, e destina-se a colmatar lacunas sociais a que o próprio Estado não consegue dar resposta, relativamente a estratos menos favorecidos da população (idosos, crianças, jovens, sem abrigo, portadores de deficiência, etc.). Previsto no artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, definido legalmente como integrando “(...) os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social (...)”, este setor tem diversas nomenclaturas. Organizações sem fins lucrativos, organizações não-governamentais (ONG), setor não lucrativo, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), entidades do terceiro setor, organizações sociais ou da sociedade civil, são diferentes termos usados normalmente como sinónimos (Nunes, Reto, & Carneiro, 2001).

Apesar de ser possível encontrar algumas particularidades ou diferentes explicações para a origem de cada um dos conceitos referidos, referir-nos-emos essencialmente ao conceito de IPSS, como parte integrante de um conceito mais amplo que é o terceiro setor ou SS. “Terceiro Setor” surge porque assumimos a existência de outros dois, o Estado e as empresas, e é de fácil memorização; no entanto, o nome não faz justiça a um sector que é tão ou mais antigo que os outros dois e que pela sua importância não pode ser colocado em terceiro plano. “Setor Social” parece ser mais apropriado, sendo que nos referimos a ele num sentido amplo de resolução dos problemas da sociedade e não apenas no sentido das

organizações que prestam serviços estritamente sociais, com as quais pode ser confundido o conceito (Azevedo, Franco, & Menezes, 2010).

Refira-se sucintamente que são diversas as teorias económicas e políticas subjacentes ao desenvolvimento e crescimento do SS no mundo, nomeadamente a Teoria dos Bens Públicos, Teoria do Fracasso Contratual, Teoria dos Subsídios e Isenções, Teoria da Complementaridade, Teoria da “Boleia”, Teoria do Constrangimento Político; Teoria da Diversidade; Teoria da Experimentação e Teoria da Burocratização, entre outras (Gomes, 1996; Douglas, 1987; Hansmann, 1987).

Sendo inúmeras as especificidades que se podem apontar ao SS o que distingue, de forma imediata, as organizações do SS das demais é o facto de a riqueza produzida/acumulada ser um meio para a sua sobrevivência e expansão e reinvestimento nas suas atividades, e não um fim para a organização (Reis, 2006). A avaliação não é uma tarefa simples em nenhum tipo de organização, mas parece ser ainda mais complexa no SS. As medidas financeiras são pontos centrais nas organizações lucrativas porque são de medição fácil e um bom teste para a satisfação das necessidades do mercado e a capacidade da organização se gerir eficazmente; mas o “teste” nas OSFL é diferente – estas organizações autodefinem-se não através dos seus contornos financeiros, mas sim através da missão e dos serviços que prestam. Estes serviços são, pela sua natureza, intangíveis e de difícil medição. “Fazer o bem” é uma questão de valores sociais, e sobre esta matéria existe pouco ou nenhum consenso. É este fator – a centralização em valores sociais e não em valores financeiros – que complica as medições no SS (Kanter & Summers, 1987).

Até há pouco tempo, gestão era palavra *non grata* no seio das OSFL, ligado aos negócios, ao comércio e aos resultados financeiros, de que estas se orgulhavam de estar libertas. Nas últimas décadas, continuando a dedicar-se a “fazer o bem”, as OSFL compreenderam que as boas intenções não são um substituto para a organização e liderança, para a responsabilização, para o desempenho e para os resultados. Tudo isto requer gestão (Drucker, 2001).

Há diferenças a considerar nos modelos de gestão a adotar, como o facto de no SS se fazerem sentir com mais intensidade a influência de fatores políticos e legais; se prestarem predominantemente serviços e, por isso, se debaterem com os problemas próprios da intangibilidade da sua atividade; a enorme diversidade de *stakeholders* com que se deparam; a multiplicidade de objetivos que não se consubstanciam na obtenção do lucro; o facto de dependerem mais de subsídios, donativos e patrocínios, que obtêm do Estado, de empresas e particulares, que as leva a atribuir menor prioridade aos seus clientes (Lisboa, Coelho,

Coelho, & Almeida, 2004). Há ainda a considerar uma *conceção holística* da organização, que enfatiza a necessidade de se estabelecer uma relação mais rica com a envolvente e a importância dos valores na tomada de decisão quotidiana. (Anheier, 2005)

Sobre as questões do emprego qualquer abordagem generalizada nesta matéria no SS deve ser feita com prudência, considerando a forte heterogeneidade de organizações passíveis de ser englobadas neste setor, bem como alguns fenómenos particulares de emprego que aí se fazem sentir. Em Portugal este cuidado deve ser acrescido face ao estado incipiente da investigação no âmbito do SS (Reis, 2006). As organizações do SS português são empregadores importantes e prestadores de serviços indispensáveis para a coesão social e o bem-estar da população. As suas áreas de intervenção incluem a educação, os serviços sociais, a saúde, a habitação, a cultura, o ambiente, entre outros. Em 2002, o peso do terceiro setor ascendeu a 4,2% no PIB, empregando cerca de 250 mil pessoas, 70% das quais remuneradas (Carvalho, 2003; Franco, 2005)

Sem intenção de explorar detalhadamente esta matéria, parece no entanto importante referir que a par do emprego clássico/assalariado, o SS beneficia da atividade de voluntários que acrescem valor à organização proporcionando o seu trabalho sem um vencimento associado (Reis, 2006). Encarada a entidade empregadora como uma mais-valia social para a comunidade, encontraremos um tipo diferente de CO em que o colaborador sente o seu posto de trabalho como parte de um projeto de construção de uma sociedade mais justa, que mais dificilmente se verificará numa empresa privada/lucrativa.

O crescimento e aumento do impacto social destas organizações, da sua capacidade para captar apoios e da sua legitimidade como parte essencial da sociedade, depende cada vez mais da sua capacidade para demonstrar que conseguem ser eficazes e eficientes e que prestam contas do seu desempenho (Jordan & Tujil, 2006). Para tanto, um dos grandes desafios relacionados com a AvDp no SS será o de encontrar novas métricas, capazes de medir outro tipo de variáveis ou dimensões do impacto resultante da atuação da organização que se centrem na sua própria identidade.

Muito haveria a dizer e a estudar sobre o SS, no entanto, considerando o escopo e as limitações do presente trabalho, permitimo-nos deixar enunciadas as considerações supra, que nos alertam para as características deste setor.

## Capítulo II - Caracterização da Instituição

O CBESZA é uma IPSS, que na definição do Instituto de Segurança Social, entidade que tutela o setor, consiste em “(...) instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico.” (Segurança Social, 2012)

Integrado na cidade de Torres Novas, com mais de 36.000 habitantes, o CBESZA tem como público-alvo as cinco freguesias urbanas com um total de 14.350 habitantes. Atualmente, a instituição conta com nove valências e apoia cerca de 800 famílias. É composta por Centro de Ocupação Juvenil (COJ) (desde 1988), Creche e Jardim de Infância (desde 1992), Atelier de Tempos Livres (ATL) (desde 1994), Centro de Dia (desde 2005), Centro de Convívio (desde 2005), Serviço de Apoio Domiciliário (desde 2006), Espaço É Pura Animação (EPA) (desde 2006), Lar de infância e Juventude (LIJ) (desde 2011). Fisicamente está dispersa por quatro edifícios distintos, todos num raio de cerca de dois quilómetros. Além do Conselho Fiscal e Mesa da Assembleia Geral, a Instituição tem como órgão executivo a Direção, composta por sete elementos, todos em regime de voluntariado.

**Figura 1 – Organograma geral dos órgãos sociais e valências do CBESZA**



Fonte: autora

Em termos de RH o CBESZA tem cerca de 90 trabalhadores, na sua maioria efetivos, aos quais acrescem cerca de 30/40 colaboradores com outro tipo de vínculo (prestadores de serviços, estágios profissionais, contratos de inserção, programas ocupacionais, voluntários e outros). Considerando o enquadramento legal, que estabelece que apenas os trabalhadores

estão sujeitos ao poder de direção e controlo por parte do empregador, o SAVDp destina-se apenas a estes.

Em termos de caracterização dos RH, 88% são do sexo feminino, o que não é de estranhar considerando que a maioria das funções são de trabalho direto com crianças, idosos, em cozinha, lavandaria ou de limpeza, tarefas consideradas socialmente como mais associadas ao sexo feminino. Os trabalhadores do sexo masculino (os restantes 12%) estão adstritos a trabalhos de manutenção do edifício, condução e trabalho com a franja mais jovem dos utentes. Nos homens, 3% são detentores de habilitações ao nível do ensino superior – licenciatura ou superior, e desempenham funções diretamente relacionadas com a sua área. Nas mulheres esta percentagem corresponde a 24%.

No que respeita às idades, apenas 3% dos colaboradores tem menos de 25 anos, e 6% mais de 55 anos; havendo uma divisão bastante heterogénea entre os 26 e os 55 anos.

Em termos de antiguidade na Instituição verificamos um grande equilíbrio em todas as categorias com exceção de antiguidades superiores a 20 anos (tabela 1).

**Tabela 1- Distribuição dos trabalhadores por escalões etários e de antiguidade**

Idade		Antiguidade	
Entre 18-25 anos	3%	Menos de 1 ano	15%
Entre 26-35 anos	34%	Entre 1 a 3 anos	17%
Entre 36-45 anos	26%	Entre 3 a 5 anos	10%
Entre 46-55 anos	30%	Entre 5 a 10 anos	16%
Mais 55	7%	Entre 10 a 15 anos	19%
		Entre 15 a 20 anos	21%
		Mais de 20	1%

Fonte: autora

Trata-se de uma Instituição com capacidade para reter os colaboradores, sendo de notar que os colaboradores mais antigos acompanham a Instituição desde 1988, o que tendencialmente faz com que se sintam não apenas parte da organização, mas um pouco como os seus “progenitores”, no sentido de a terem visto crescer. O facto de a antiguidade dos colaboradores ser bastante equilibrada permite uma aprendizagem constante e uma mais fácil integração de quem chega na CO. Também o equilíbrio que se verifica com as idades permite uma troca de experiências de vida e novos conhecimentos teóricos adquiridos. Sendo certo que podem igualmente surgir conflitos entre gerações, a integração dos colaboradores que chegam e em especial a CO do CBESZA parecem controlar com bastante eficácia esta questão, permitindo retirar o melhor da diversidade.

**O CBESZA tem como Missão “contribuir para aumentar a qualidade de vida da população de Torres Novas e... humanizar a cidade”**

A declaração de Missão deve ser curta, incisiva, clara, inspiradora e tanto quanto possível perdurável no tempo (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003), e nesta instituição ela é essencial, já que modela atitudes e gera orgulho nos colaboradores e voluntários, estimula o sentido de pertença e inspira a confiança dos utentes e famílias. No CBESZA está escrita de forma simples e transparente, gravada orgulhosamente na parede da porta de entrada.

Com claro pendor para a parte humana, a observação participante<sup>3</sup> permitiu verificar que a missão não é apenas retórica mas vivida e sentida por todos os que ali trabalham como o espírito e a doutrina da Instituição. Em termos de estrutura organizacional, o CBESZA parece encaixar-se quase na perfeição na Estrutura Missionária, tal como definida por Henry Mintzberg. A Missão e a sua vivência em cada dia fazem com que a organização seja dominada por uma ideologia, em que os seus elementos instintivamente exercem força na mesma direção em conjunto e de forma coesa. Apesar de existir uma diferenciação entre o vértice estratégico (direção executiva e técnica) e o resto da organização, ela é entendida como natural para o desempenho das funções e não como uma estrutura rígida e hierárquica em que ordens, ideias e instruções vêm apenas de cima para baixo. Quando um novo membro entra na Instituição, logo que se identifique fortemente com os valores e crenças comuns que ali se vivem, é-lhe atribuída considerável liberdade para tomar decisões (Mintzberg, 1989: 223).

A Instituição não se limita a ocupar o tempo livre ou tratar das necessidades básicas dos utentes, preocupa-se outrossim, com cada ser humano como pessoa única e com necessidades próprias, adaptando os serviços aos utentes e não os utentes aos serviços. Se à partida isto pode parecer quase impossível tal é a diversidade de comportamentos e necessidades, o CBESZA fez do impossível um desafio que tem superado ao longo dos anos, e pelo qual continua a lutar diariamente. No decorrer da conceção do SAVDp esta é uma questão central.

Foi da Direção que partiu a vontade de formalizar a AvDp. Com a referida estrutura de RH, algumas das dificuldades normalmente ligadas à AvDp, parecem não se colocar no CBESZA. Surge no entanto um diferente cuidado, que vai no sentido de formalizar um sistema sem perturbar os que informalmente já funcionam.

---

<sup>3</sup> A observação participante permite estudar uma determinada comunidade durante um certo período de tempo, participando da vida coletiva. O método é especialmente adequado para a análise do não-verbal, como sejam condutas instituídas e códigos de comportamento. Tem como vantagens a apreensão de comportamentos espontâneos e no próprio momento e a autenticidade dos dados. Como principais desvantagens podem ser-lhe apontadas a dificuldade de aceitação do observador por parte do grupo, a interpretação das observações e o registo dos dados. (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp 23-24)

## Capítulo III – Atividades e resultados da fase preparatória

A gestão do CBESZA é feita, como se referiu, por voluntários, na sua maioria sem qualquer noção de gestão, mas a quem o senso comum fez sentir a necessidade de formalizar algumas práticas que, esporadicamente e sem uma linha condutora foram sendo desenvolvidas pelos responsáveis dos diversos setores.

Como método inicial, a fim de compreender a envolvente geral e a CO em especial, optou-se pela observação participante. Durante diversas semanas, passando por todas as valências da Instituição, sempre envolvida nas atividades de cada uma, foi possível compreender as rotinas de trabalho implementadas, conhecer as caras adstritas às funções, perceber as relações de poder formais e informais, entre outras. Alguns dias passados na secretaria, estrategicamente localizada na entrada no edifício e que centraliza a maioria dos serviços, permitiu apreender de forma rápida as atitudes e reações do público interno e externo nas mais diversas atividades e situações. Permitiu ainda conhecer a forma como a instituição tem organizada a sua estrutura mais formal/burocrática, através da análise de diversos documentos e procedimentos cujo acesso foi facilitado, como seja a forma de registos de assiduidade e pontualidade, contratos de trabalho, contratos com utentes, acordos e parcerias com outras entidades, entre outros.

Através deste conhecimento mais próximo da realidade da Instituição verificou-se a inexistência de qualquer forma de ADF. Considerando o importante papel que a mesma tem em qualquer organização, bem como na futura implementação do SAVDp, foi proposto à direção a elaboração da mesma. Assim, a acrescer à participação ativa nas atividades normais do CBESZA, numa segunda fase, após a construção de um formulário devidamente adaptado ao pretendido, foram efetuadas entrevistas com guião, algumas individuais, outras em pequenos grupos (2a3 pessoas), a fim de recolher o máximo de informação disponível sobre as funções desempenhadas pelos colaboradores do Centro. Destas entrevistas resultou a ADF, posteriormente confirmada, completada e/ou retificada pelos respetivos superiores hierárquicos, relativa a cerca de 20 categorias profissionais. A título exemplificativo junta-se o resultado final de duas dessas categorias (anexo 1).

As entrevistas funcionaram ainda como um complemento da observação participante, permitindo uma melhor perceção do ambiente através de um contacto mais direto com os colaboradores que, além de descreverem pormenorizadamente todas as tarefas do seu dia-a-dia, expressaram de forma natural e espontânea a sua forma de ligação à Instituição, de encarar o trabalho, os colegas, a direção, os utentes ou os voluntários.

Da observação e entrevistas resultaram algumas conclusões, que condicionaram a forma de planeamento e conceção do SAVDp. Não sendo livres das interpretações de quem observa, vale a pena referir algumas das conclusões alcançadas:

1. O CBESZA tem uma CO fortemente implementada;
2. A esmagadora maioria dos colaboradores:
  - a. demonstra respeito, admiração e à vontade com os elementos que compõem a Direção. Depositam neles grande confiança, pois acreditam que dão o seu melhor, de forma voluntária, para o bom funcionamento do CBESZA;
  - b. acredita que a Instituição é uma mais-valia para a comunidade e tem orgulho de fazer parte da estrutura;
  - c. sente a Instituição como sua e por isso é dedicada às suas tarefas que entende como parte de um bem maior. Sente-se reconhecida pelo seu trabalho;
  - d. trabalha em equipa, constituindo-se um ambiente de trabalho saudável;
  - e. pensa sempre no bem estar dos utentes como último fim, independente das funções mais ou menos diretas com o publico alvo.
3. A Direção é composta ativamente por alguns dos membros que criaram as bases da Instituição, o que contribui em grande medida para a vivência intensa por parte de todos daquele que foi o “sonho” original. Há que destacar o papel da Presidente, que é notoriamente inspiração para os demais.
4. Os elementos da Direção conhecem cada um dos cerca de cem colaboradores pelo nome, e demonstram preocupação genuína com o bem-estar dos mesmos e das respetivas famílias. Depositam também grande confiança nos colaboradores no geral e em especial nos responsáveis dos diversos setores;
5. Nem tudo corre bem, como é natural. Quando algum colaborador, por qualquer razão, não desempenha as funções que lhe competem da forma que seria esperado que fizesse, em regra um superior hierárquico, depois de acertados os procedimentos com a Direção, em conversa amena com o colaborador, procura compreender as razões da falha e em conjunto procurar a melhor solução.
6. No que respeita às infraestruturas, é importante referir que:



- a. A maioria das valências (com exceção da Creche, COJ e LIJ) funcionam no edifício sede, onde todos os colaboradores se cruzam e trocam entre si conversas, experiências e vivências. Todos almoçam no mesmo refeitório e em regra convivem depois de almoço e na pequena pausa no bar. Esta convivência é perpetuadora da CO na qual vão sendo socializados os colaboradores novos que chegam.
  - b. No LIJ, a valência mais recente da Instituição, há que considerar algumas diferenças. Além de ser a única que labora 24h por dia, todos os dias do ano (o que implica diferentes horários e disponibilidade para trabalhar por turnos, por exemplo), é também o que se encontra fisicamente mais afastado. À exceção da equipa técnica, os trabalhadores fazem as suas refeições com os jovens e não com outros colegas e têm pouco contacto com os demais trabalhadores. Nota-se aqui algum desfasamento relativamente aos demais na forma de encarar o trabalho e a Instituição. Apesar do esforço de motivação por parte da equipa técnica, há menos sentido de pertença e de trabalho em equipa.
7. A nível externo, o CBESZA é conhecido entre os seus “clientes” - os utentes, atuais ou passados, e respetivas famílias. A divulgação é essencialmente através de “boca-a-boca”, e no geral, do que foi possível aferir, é feita com referências positivas relativamente aos serviços prestados e a quem os presta. Apesar de existirem outros equipamentos na cidade que prestam serviços semelhantes, com vagas, as listas de espera do CBESZA são grandes. Há também um grande número de candidaturas espontâneas para eventuais vagas de trabalho.

Para que melhor se possam compreender algumas das conclusões, refira-se que muitos colaboradores referem, quer em ambiente de entrevista, quer em conversas informais, expressões como: “Isto é o que me vejo a fazer o resto da vida”, “Nunca tinha pensado trabalhar com idosos, mas agora não me via a fazer outra coisa”, “Todos os dias venho trabalhar bem-disposta e com vontade”, “Já trabalhei noutros sítios, mas nunca foi como aqui”, “O sítio onde trabalhava antes faliu porque as pessoas não eram disponíveis como aqui”, entre muitas outras. Os trabalhadores disponibilizam o seu tempo extralaboral para adquirir formação que entendam útil. Uma colaboradora adstrita à limpeza utiliza esporadicamente os seus conhecimentos musicais de acordeão na animação dos idosos. Apesar de conscientes das suas tarefas diárias normais, se por algum motivo as mesmas terminam mais cedo, ou por alguma alteração de rotina há trabalho acrescido noutro setor, qualquer trabalhador é disponível, mesmo sem que lhe seja solicitado, para ajudar noutras

funções. Também os membros da direção, quando é necessário, desempenham funções que podem ir desde servir cafés no bar, ser interlocutores em algumas conversas mais delicadas com utentes do LIJ, ou fazer um estudo de mercado em busca de soluções mais vantajosas para a organização.

Na função adstrita aos colaboradores de recolher os utentes em casa e transportá-los até ao Centro por sua iniciativa, os colaboradores optam por durante todo o caminho contar anedotas, cantar ou recitar poemas ou provérbios em conjunto com os utentes, dispondo assim os utentes e a si próprios de melhor humor. A iniciativa é compensada pelo espírito mais alegre dos utentes no geral.

Apenas a título de exemplo, refira-se a forma de organização do tempo de trabalho que pode ajudar a compreender a confiança que a direção deposita nos colaboradores. No CBESZA, apesar de o horário estar definido, a gestão dos horários de entrada e saída é feita por cada um dos colaboradores, de acordo com a conveniência própria, desde que o serviço não seja prejudicado. Quando é ultrapassado o tempo de serviço, as horas são compensadas, sem necessidade de confirmação por parte de qualquer superior hierárquico. Os colaboradores encaram este “não controlo” como um benefício, mas também como uma responsabilidade. Por mais de uma vez foi possível observar colaboradores que se mostraram preocupados em não ultrapassar o horário, não para chegar mais cedo a casa, mas para não estar “a comer horas ao Centro”. Ou a picarem o ponto à saída e dedicarem-se a fazer algum trabalho a título voluntário, dentro ou fora das suas funções normais.

Para ilustrar o ponto 5 e conjugando-o com a questão referida no ponto 6 alínea b), será de referir que com vista a estimular o espírito e o trabalho de equipa, o diretor do LIJ em conjunto com a responsável do EPA, organizaram algumas sessões de debate e de procura de soluções com todos os colaboradores daquela valência, sendo as mesmas de participação voluntária. Foi ainda solicitada a integração daqueles trabalhadores algum tempo por dia/semana noutras tarefas que lhes permitam estar mais próximos dos demais e melhor compreender a CO do CBESZA.

Com a consciência de que a descrição supra, desacompanhada da vivência e/ou conhecimento da organização, poderá parecer fruto de conhecimento apenas parcial ou desinformado da realidade global da organização, parece necessário justificar que se acredita, que pela idade, constituição e vivência da organização, a mesma se encontra na fase que Ichak Adizes intitula de “Plenitude”. Considerando o ciclo de vida das organizações, o autor defende que “o estágio de plenitude é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização atinge um equilíbrio de auto controle e de flexibilidade”, e finaliza

dizendo que “as organizações plenas sabem o que estão a fazer, para onde estão a ir e como vão chegar lá” (Adizes, 1993: 61).

No que respeita a práticas mais especificamente relacionadas com o SAVDp, verificou-se em praticamente todos os setores da organização que os responsáveis reúnem periodicamente com os colaboradores que dependem de si a fim de em conjunto avaliarem quais os pontos positivos e aqueles que podem ser melhorados no trabalho. Estas reuniões acontecem de forma informal e não há nenhuma uniformização para além das trocas de ideias entre alguns responsáveis de setor. Apenas numa das valências se verificou um registo escrito, em formato de notas auxiliares da responsável sobre as conclusões dessas reuniões.

Na creche, considerando o regime diferenciado dos docentes relativamente aos demais<sup>4</sup>, entenderam as Educadoras que para que o seu desempenho seja contabilizado na progressão de carreira deverá ser alvo de registo. Não existindo qualquer procedimento formal na organização as mesmas efetuaram espontaneamente fichas de autoavaliação que entregaram à Direção. Analisadas as referidas fichas, estas demonstraram ser complexas, compostas por cerca de 5/6 questões, todas de tipo aberto, mostrando-se extensas e de difícil análise. Percebeu-se ainda que algumas das respostas eram muito semelhantes, mesmo em termos de escrita, sugerindo uma eventual troca de ideias sobre o que escrever e não uma análise rigorosa do desempenho. Noutras situações as questões foram interpretadas de formas muito diversas, não existindo qualquer uniformidade no tipo de conteúdo.

Esta criação por parte dos colaboradores de forma espontânea de formas de registar o desempenho, levou a Direção a procurar a melhor forma de implementação de um SAVDp – o que deu origem ao presente projeto. O sistema que terá de integrar-se no espírito da Instituição, sendo o menos burocrático possível foi desenhado de raiz e apresenta-se no capítulo seguinte.

---

<sup>4</sup> Nos termos do Estatuto da Carreira Docente (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril) o tempo de trabalho, bem como o desempenho dos colaboradores docentes conta para efeitos de progressão na carreira, independentemente do setor em que seja prestado.

## Capítulo V – A Conceção do Sistema

---

Uma das questões que mais preocupava a Direção prendia-se com o próprio nome do processo. *Avaliar* tem subjacente o julgamento das valias de cada um e corre o risco de ser interpretado pelos colaboradores mesmo antes da sua implementação, como um sistema de punição, podendo trazer associados medo e desconfiança. Efetivamente na literatura encontramos evidências de que a simples ideia de que vai existir um SAVDp é muitas vezes suficiente para danificar a comunicação do dia-a-dia entre as pessoas (Culbert, 2008).

Assim começou por adaptar-se a nomenclatura do sistema a implementar considerando a base da sua existência e a identidade da própria Instituição. Barómetro, enquanto instrumento de medida, foi o escolhido como forma de indicar que se trata de uma forma de medição de algo. E o que se pretende medir? Em última instância o Bem-Estar dos trabalhadores e utentes, intrinsecamente ligado ao nome da Instituição e à sua Missão. Porque não se trata de um qualquer instrumento de medida, mas sim de um desenhado à medida, chegou-se ao nome final de Barómetro Especial do Bem-Estar (BEBE). Considerando que este é um sistema novo no seio do CBESZA e que se trata de uma Instituição que lida com a pessoa humana desde a idade de recém-nascido até à senioridade, o nome, através da sua sigla, permite aligeirar o peso associado à avaliação, usando metáforas e comparações, que veremos de seguida, e que ajudam a tornar mais palpável algo que para uma grande parte dos trabalhadores pode ser encarado como abstrato.

A desconfiança associada ao SAVDp, aliada a outros fatores pessoais e laborais, pode também ser geradora de stress organizacional. O custo do stress e mau humor numa organização é enorme, embora nem sempre seja óbvio. O humor é uma ferramenta que funciona enquanto forma de combate do stress e melhoria do ambiente organizacional. A seriedade afasta as pessoas, já o humor aproxima-as. O humor pode abrir uma porta na forma de encarar as questões com que se deparam, aumenta a produtividade e tem poucos ou nenhuns custos financeiros associados, pelo que são diversos os autores que defendem o uso de humor como forma de combate ao stress (Lee & Kleiner, 2005; Newstrom, 2002; Baughman, 2001). Como qualquer técnica, também o humor deve ser devidamente enquadrado no ambiente em que se pretende que seja aplicado.

Assim, considerando o atual ambiente organizacional do CBESZA que, de certa forma, já integra o humor nas suas atividades diárias sendo este uma ferramenta bem aceite pelos colaboradores, optou-se por construir um SAVDp na mesma linha. A implementação do

SAvDp é assim comparada com a integração de um BEBE na sua família – a família CBESZA. Foi com base nesta metáfora e recorrendo a um pouco de humor que foi efetuada a primeira apresentação do sistema à Direção, utilizando um powerpoint (anexo 2).

Em termos de documentação foi elaborado um Regulamento, do processo e que contém os formulários a preencher em cada fase (anexo 3). Veremos de seguida cada um destes documentos em pormenor. Toda a linguagem do regulamento foi adaptada à terminologia do BEBE.

Com base na literatura referida no capítulo II foram produzidos dois documentos adicionais que pretendem ser de carácter prático – um com notas para os avaliadores, essencialmente sobre os erros mais comuns (anexo 4) e um guião para a implementação do sistema desenhado (anexo 5).

### **Análise do Regulamento Interno (RI) e anexos**

Após uma introdução ao sistema e aos seus pressupostos efetuada no preâmbulo do RI, a Cláusula 1ª dá-nos a base da sua conceção – a Missão e ainda o princípio geral de que “one size does not fit all”, isto é, a necessidade de reconhecer, como se viu, que é necessário estarmos alerta para a subjetividade inerente ao processo de avaliar. A Cláusula 2ª oferece-nos as finalidades do sistema, quer a nível individual, quer a nível organizacional.

Por motivos legais, a cláusula 3ª começa por excluir do âmbito de aplicação todos aqueles que não detêm um vínculo de contrato de trabalho. Define depois quem são os atores do processo, sem excluir o eventual contributo de terceiros, abrindo-se a possibilidade para um eventual alargamento a um sistema mais próximo da avaliação 360°. Segue-se a primeira referência ao facto de que apesar de formalmente os resultados do sistema serem apresentados periodicamente, a sua recolha, isto é, a análise de comportamentos é contínua. Nos números seguintes lançam-se algumas orientações para espaços temporais, sem fechar a porta ao seu alargamento ou encurtamento. E, por último, mas não menos importante, estabelece-se claramente a informação dos colaboradores sobre todos os pontos relevantes antes do início do período avaliativo.

A Cláusula 4ª esquematiza a cadência do processo. Para melhor perceção segue um exemplo, em relação a uma das valências. A reunião da Direção, com a colaboração dos diretores técnicos dá início ao processo e tem como finalidade definir o objetivo principal da Instituição e o nível imediatamente seguinte e intrinsecamente ligado ao principal – o de cada valência. Para tanto serve de base o anexo 1 do RI (figura 2). Esta reunião deve servir ainda para os responsáveis das valências articularem entre si os períodos de avaliação, que podem

ser desfasados em cada uma das valências de forma que a Direção não tenha todos os processos para verificar ao mesmo tempo. Deve ainda ser articulado entre todos os diretores técnicos e direção quais os colaboradores a avaliar individualmente e em equipa.

**Figura 2 – Exemplo de formulário 1 preenchido**



Centro de Bem Estar Social da Zona Alta  
Torres Novas

**ANEXO 1 - Objetivos do CBESZA**

---

**Período temporal de Janeiro a Dezembro de 2013**

OBJECTIVO PRINCIPAL CBESZA
Obter apoio financeiro permanente de entidades privadas, de valor suficiente para garantir a manutenção das instalações, através da boa imagem e garantindo o cumprimento da Missão do CBESZA

OBJECTIVO DAS VALÊNCIAS
<b>Objetivos a atingir no Centro de Dia:</b>
Manter o nível dos serviços prestados e acolher de forma ativa as visitas de entidades externas, demonstrando a importância do serviço e envolvendo os utentes nas mesmas.

**Fonte: autora**


O processo passa então para a negociação de objetivos entre o superior hierárquico e cada um dos colaboradores ou equipas conforme tenha ficado definido. O objetivo(s) acordado(s) com os colaboradores deve(m) estar integrados no objetivo principal do CBESZA e específico da valência e ficar registado(s) no anexo 2 do RI. Durante o período avaliativo a avaliação e *feedback* devem ser contínuos e o registo deve ser efetuado, pelo menos, mensalmente dele constando factos e acontecimentos passíveis de basear a avaliação. Uma vez que os factos não deverão aparecer na entrevista final como uma surpresa para o avaliado e considerando a informalidade e convivência contínua entre os colaboradores do CBESZA, prevê-se um encontro mensal informal destinado a averiguar o ponto da situação. Chegada a data da reunião (entrevista de avaliação), previamente agendada aquando da negociação de objetivos, a folha de registo deverá ter factos em todos os meses (figura 3 – exemplificativo) e uma notação final de acordo com a legenda.

A notação final equivale a uma escala cujos critérios se encontram previamente definidos, constantes da ficha de objetivos, e são do conhecimento de avaliados e avaliadores. Esta escala está associada, tal como o restante sistema ao tema do Barómetro que, como veremos é mutável. Note-se que apesar da hierarquização, todas as medidas indicadas são redigidas em sentido positivo.

No final do anexo encontramos as notas relativas à entrevista de avaliação – menção de situações importantes a relatar, comparação com a AvDp e formação proposta para o período seguinte. A reunião de avaliação deverá decorrer nos termos previstos nas notas

auxiliares e nela será ainda preenchida nova ficha de objetivos para o período seguinte, repetindo-se a partir daqui todo o processo.

**Figura 3 – Exemplo de parte do formulário 2 preenchido**



Centro de Bem Estar Social da Zona Alta  
Torres Novas

*ANEXO 2 - Objetivos Semestrais*

---

**Período temporal de Fevereiro a Julho de 2013**

Valência: Centro de Dia  
Nome do Colaborador: Antónia Silva    Categoria Profissional: Ajudante de Ação Direta

OBJETIVO	
Objetivo	Notas de observação e resultados contínuos
Garantir mensalmente pelo menos 4 tardes de cabeleireiro, com atendimento e satisfação com os resultados de, no mínimo, 5 utentes por tarde.	Mês 1 Tardes de 5, 10, 19 e 20 cumpridas. Atendidos apenas 4 utentes em cada uma delas (nomes). Satisfeitos com os resultados.
	Mês 2 Tardes de 7, 14, 20 e 24 cumpridas. Atendidos 5 utentes em cada uma (nomes). D. Josefina comentou falta de atenção/conversa durante o seu atendimento.

Fonte: autora

O anexo 3 do RI destina-se à autoavaliação Além de permitir a análise global de acordo com a mesma escala que consta da ficha do avaliador, permite recolher sugestões relativamente a ações de formação futuras e conhecer a sensibilidade/disponibilidade para a formação. O primeiro quadro apresentado conta com três critérios iguais para todos os colaboradores – dois objetivos (assiduidade e pontualidade) e um de grande subjetividade (espírito CBESZA). Cumpre explicar o porquê de um critério de extrema subjetividade na ficha de autoavaliação. Conforme se referiu um dos pontos que se destaca positivamente no CBESZA é a sua CO, o facto de ser uma organização de tipo “missionário, no sentido de Mintzberg (1989), dos colaboradores trabalharem para o bem comum, com espírito de equipa, confiança e tendo sempre subjacente a missão do Centro. Este é um aspeto essencial ao bom funcionamento da Instituição e que apesar de ser de fácil compreensão para qualquer um deles, é em termos formais de medição muito difícil pela sua subjetividade. Colocar este item na ficha de autoavaliação permite por um lado obrigar o colaborador a ponderar o seu enquadramento nesta matéria e por outro, iniciada a entrevista de avaliação pela autoavaliação, quebrar um pouco a tensão inicial que se faz em regra sentir neste momento. Este ponto dá ao avaliador a possibilidade de limar algumas arestas relacionadas com o enquadramento do colaborador na organização, através, como é hábito no CBESZA, de uma conversa franca. Será ainda de referir que aquando da apresentação à Direção, pela

importância que “o espírito CBESZA” tem no funcionamento da organização, este ponto da autoavaliação foi repetidas vezes referido como essencial no processo avaliativo.

Também a literatura refere a importância de incluir propositadamente alguma subjetividade na AvDp, apesar da consciência dos riscos inerentes e do reconhecimento pelos autores que até ao momento a mesma foi pouco estudada. A negociação dos objetivos quantitativos pode ser facilmente manipulada pelos avaliados, estabelecendo propositadamente objetivos mais baixos com vista a obter melhores qualificações, já que em regra conhecem melhor o trabalho que os avaliadores (Gibbs, Merchant, Van der Stede, & Vargus, 2005). Em especial quando lidamos com serviços e diretamente com pessoas é essencial garantir que os colaboradores não estão apenas centrados num objetivo quantitativo que lhes permitirá chegar a uma boa classificação, mas sim genuinamente ocupados a garantir o bem-estar permanente dos utentes a seu cargo

O anexo 4 do RI facilita a exposição por parte do colaborador à Direção caso não concorde com o ponto de vista do avaliador.

Conhecidas as vantagens e desvantagens da avaliação ser efetuada em equipa, a Cláusula 5ª deixa em aberto as duas possibilidades. Haverá situações e objetivos que melhor se avaliam individualmente, enquanto noutros o trabalho de equipa é essencial e a avaliação em equipa ajudará fortalecer. A possibilidade de avaliação em equipa permite ainda a redução no número de processos avaliativos em cada período. Cabe aqui ao avaliador, segundo regras de bom senso averiguar o mais apropriado em cada caso concreto.

A Cláusula 6ª faz a ligação do SAvDp com um sistema de recompensas, tendo sido sugerido que as mesmas sejam essencialmente de carácter intrínseco e com vista a corresponderem aos desejos dos trabalhadores serem estabelecidas através de sugestões destes.

A Cláusula 7ª prevê a existência de um tema, tornando mais gráfico o sistema. O primeiro é o crescimento da criança – a integração do BEBE na vida CBESZA.

As últimas cláusulas relacionam-se com o próprio regulamento – anexos que o compõem, forma de divulgação e alteração.



## Conclusões

---

O desenvolvimento do projeto permitiu compreender a importância de, na prática, conhecer a Instituição e as sensibilidades a considerar no desenho de um SAVDp. Mais do que antes, fez sentido a premissa de que o mesmo sistema não é apropriado para todas as organizações. O SAVDp pode ser tecnicamente perfeito, seguindo todas as regras e não ser adaptável, exequível ou aceite pelos elementos chave do processo – avaliados e avaliadores – estando nesse caso destinado ao fracasso.

As características únicas do CBESZA fizeram vir à tona cuidados especiais na concepção do sistema, nomeadamente no sentido de perturbar o menos possível a CO existente. Como organizações complexas compreendeu-se as interações dos diversos intervenientes no SAVDp, tendo-se ainda constatado que a sua necessidade e importância são percecionados não apenas pelos gestores de topo, mas também pelos colaboradores que ao sentirem a falta de algo formal optaram por criar, mesmo sem consciência de que o faziam, diversas práticas de gestão do desempenho. Este ponto é particularmente interessante e eventual sugestão para pesquisa futura, na medida em que na grande parte da literatura estudada e mencionada a AvDp é vista como uma ferramenta da gestão de topo e que desperta pouco ou nenhum interesse (ou mesmo repulsa) nos colaboradores em geral.

Ao longo do projeto encontraram-se algumas limitações, nomeadamente de tempo que não permitiram passar à fase seguinte - seguir de perto a implementação do sistema, o seu funcionamento e aperfeiçoamento, e registar estas fases, o que seria importante para compreender os resultados do trabalho desenvolvido.

Será ainda de referir que apesar de terem necessariamente pontos em comum, as entidades do SS são alvo de grande heterogeneidade pelo que a concepção do SAVDp para o CBESZA tem características muito peculiares que não podem ser diretamente mas antes adaptadas, ao SS no geral como o nome do projeto possa eventualmente fazer crer.

## Bibliografia

- Adizes, I. (1993). *Os ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Allan, P. (1994). Symposium: Employee Issues. *Review of Bussiness*, pp. 3-8.
- Anheier, H. K. (Fevereiro de 2005). *Nonprofit Organizations - Theory, management, policy*. USA e Canadá: Routledge.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. (2010). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições - edições periódicas e multimédia, Lda.
- Baggs, R. A. (Novembro de 1993). Enlightened Appraisals. *Training and Development*, p. 10.
- Baughman, W. E. (Fevereiro de 2001). Making work fun - Doing business with a sense of humor. *Hospital Materiel Management Quarterly*, pp. 79-83.
- Bowman, J. (1999). Performance Appraisal: Verisimilitude, Trumps Veracity. *Public Personnel Management*, 28, pp. 557-576.
- Cacioppe, R. (1999). Using Team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 20, p. 322 e ss.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator* (5ª edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. M. (2003). *Elementos de Gestão para o Terceiro Sector*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (s/d). *Instituto Superior da Maia*. O desempenho nas organizações sem fins lucrativos, disponível em
- <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf> - Acedido em Abril de 2012.
- Cascio, W. J. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management*. Reston Publishing.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Chiaveneto, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Projeto Gráfico - Elsevier Editora.
- Constituição da República Portuguesa. (2 de Abril de 1976). *Revista pelas Leis Constitucionais n.ºs 1/82, de 30 de Setembro, 1/89, de 8 de Julho, 1/92, de 25 de*

*Novembro, 1/97, de 20 de Setembro e 1/2001, de 12 de Dezembro, 1/2004, de 24 de Julho e 1/2005, de 12 de Agosto.*

Culbert, S. A. (20 de Outubro de 2008). Get rid of performance review! *The Wall Street Journal*.

Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril. (s.d.). *Estatuto da Carreira Docente*.

Douglas, J. (1987). Political Theories of Non Profit Organization. In W. W. Powell, *The Non Profit Sector - A Research Handbook*. USA: Yale University.

Drucker, P. (2001). *O essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.

Franco, R. C. (2005). *The Portuguese Non Profit Sector in Comparative Perspective*. Lisboa/Baltimore: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Garrido, M. (2008). Fazer entrevistas de avaliação de desempenho. In J. G. das Neves, M. Garrido, & E. Simões, *Manual de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Geller, S. (Outubro de 2004). What have you done for me lately? *ISHN*, p. 18.

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (Maio/Junho de 2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance Improvement*, pp. 26-32.

Gomes, M. V. (1996). *As organizações não governamentais*. Lisboa: Direcção Geral da Acção Social - Nucleo de Documentação Técnica e Divulgação.

Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Sector . In W. W. Powell, *The Non Profit Sector - A Research Handbook*. USA: Yale University.

Holcomb, J. M. (2006). The annual performance evaluation: necessary evil or golden opportunity? *Law Library Journal*, pp. 569-574.

Imperato, G. (Setembro de 2008). *Como fazer uma boa avaliação de desempenho*. Gestão de Pessoas RH: [gestaodepessoasrh.wordpress.com/category/recursos-humanos/avaliacao-de-desempenho](http://gestaodepessoasrh.wordpress.com/category/recursos-humanos/avaliacao-de-desempenho). Acedido em Dezembro de 2011.

Jordan, L., & Tujil, P. V. (2006). *NGO Accountability - Politics, Principles & Inovations*. Earthscan.

Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1987). Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. In W. W. Powell, *The Non Profit Sector*. USA: Yale University.

Langdon, D. G., & Marrelli, A. F. (2002). A New Model for Systematic Competency Identification. *International Society for Performance Improvement*, vol. 41, pp. 16-22.

Lawler III, E. E. (Maio/Junho de 1994). Performance Management – the next generation. *Compensation and Benefits Review*, pp. 16-19.

- Lee, Y., & Kleiner, B. H. (2005). How to use humor for stress management. *Management Research News*, pp. 179-186.
- Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro. (s.d.).
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. Lisboa: Vida Económica.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (Agosto de 1987). Behind the mask: The politics of Employee Appraisal. *The Academy of Management Executive*, pp. 183-193.
- Maas, V., & Torres-González, R. (2011). Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination. *Journal of Business Ethics*, pp. 667-681.
- McChesney. (Novembro de 1996). Change your performance measurements or there may be no future. *Hospital materiel management quarterly*, pp. 86-90.
- Mendibil, K., & McBryde, J. (2006). Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 118-142.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. EUA: Free Press.
- Morrison, M. (Junho de 2010). *Business & Organizational Development tools, training & services – Human Resources, OD & Leadership*. Introduction to SMART objectives and SMART Goals: <http://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>. Acedido em Janeiro de 2012.
- Nascimento, N. M., Bernardo, D., Bernardo, M., do Vale, C., & Martins, P. (s.d.). Alguns casos de sucesso na aplicação da avaliação de desempenho. São João del Rei, Brasil.
- Newstrom, J. W. (2002). Making Work Fun: an important role for managers. *SAM Advanced*, pp. 4-8.
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O terceiro sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Pettijohn, L., R., P. S., Pettijohn, C. E., & Kent, J. L. (2001). Performance Appraisals: usage, criteria and observation. *Journal of management Development*, pp. 754-771.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo, 2ª Edição.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Redman, T., Snape, E., & McElwee, G. (1993). Appraising employee performance: A vital organizational activity? *Education & Training*, pp. 3-10.

- Rees, W. D., & Porter, C. (2003). Appraisal pitfalls and the training implications - part 1. *Industrial and Commercial Training*, pp. 280-284.
- Reifschneider, M. B. (Jan./Mar. de 2008). *Considerações sobre avaliação de desempenho*. Ensaio: aval.pol.públ.Educ. vol.16 n58, disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362008000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000100004). Acedido em Dezembro de 2011.
- Reis, M. H. (2006). *Economia Social Face às QQuestões do Emprego: a função reguladora do terceiro sector no dominio da política económica e social*. Coimbra: Instituto Superior Bissaya-Barreto.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1992). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Administration Review*, p. 27.
- Romão, F. M. (s/d). *Biblioteca Digital*. de Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social disponível em <http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=2&H2=3>. Acedido em Maio de 2012.
- Schweiger, I., & Sumners, G. E. (1994). Optimizing the value of performance appraisals. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, pp. 3-7.
- Segurança Social*. (Junho de 2012). Obtido de <http://195.245.197.196/left.asp?01.03>
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: LIDEL.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Shaw, D., & Schneier, C. (1995). Team Measurement and rewards: How Some Companies Are Getting It Right. *Human Resource Planning*, Vol. 18, pp. 34-50.
- Sousa, M. J., Sanches, P. G., Gomes, J., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL.
- Sousa, S. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise económica*. SIG - Soc Ing Gráfica, Lda.
- Struebing, L. (Outubro de 1996). Research shows rewarding individual goals can hinder team success. *Quality progress*, Vol. 29, pp. 17-18.
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 52, pp. 347-354.
- Zobal, C. (1999). The "ideal" team compensation system - an overview, part II. *Team Performance Managment*, Vol 5, pp. 23-45.

<b>Designação:</b>
<b>Escriturário</b>

<b>Descrição na Convenção Coletiva de Trabalho:</b>
Executa várias tarefas, que variam consoante a natureza e importância do escritório onde trabalha; redige relatórios, cartas, notas informativas e outros documentos, manualmente ou à máquina, dando -lhe o seguimento apropriado; examina o correio recebido, separa -o, classifica -o e compila os dados que são necessários para preparar as respostas; elabora, ordena e prepara os documentos relativos à encomenda, distribuição, faturação e realização das compras e vendas; recebe pedidos de informação e transmite -os à pessoa ou serviços competentes; põe em caixa os pagamentos de contas e entregas recebidos; escreve em livros as receitas e despesas, assim como outras operações contabilísticas; estabelece o extrato das operações efetuadas e de outros documentos para informação superior; atende os candidatos às vagas existentes e informa -os das condições de admissão e efetua registos do pessoal; preenche formulários oficiais relativos ao pessoal ou à instituição; ordena e arquiva notas de livrança, recibos, cartas ou outros documentos e elabora dados estatísticos; escreve à máquina e opera com máquinas de escritório; prepara e organiza processos; presta informações e outros esclarecimentos aos utentes e ao público em geral.

<b>Objetivo Principal da Atividade:</b>
Ligação da Instituição com o público interno e externo

<b>Superior Hierárquico Directo:</b>
Diretora Técnica / Responsável pelo edifício (Anabela Isidoro)

<b>Categorias na sua dependência hierárquica:</b>
Nenhuma

Funções e Tarefas:	Periodicidade	Tempo despendido
Controlar o cumprimento de horários dos trabalhadores (análise de registo; detetar erros; contactar o responsável do serviço; corrigir erros no programa)	Diariamente	120/180 minutos
Elaborar candidaturas para estágios na Instituição	Anualmente (3/4 vezes)	90 minutos
Envio dos mapas mensais relativos aos estágios – mapas contabilísticos, presenças, relatórios e outros.	Bimensalmente	200 minutos
Controlo e elaboração de contratos de trabalho	Esporadicamente	15 minutos
Garantir a atualização e organização dos processos pessoais dos colaboradores	Esporadicamente	15 minutos
Envio dos mapas de relativos à Creche	Mensalmente	30 minutos

e Jardim de Infância para a Segurança Social		
Apoio às Técnicas e Coordenadoras – Elaboração de cartas, tabelas e estudos diversos	Semanalmente (3/4 vezes)	60 minutos
Ponte entre a Instituição e a empresa que trata da contabilidade (esclarecimentos relativos a questões de salários e outras)	Mensalmente	30 minutos
Ponte entre a Instituição e a empresa F3M – gestão de utentes e outros (solicitação de resolução de problemas, atualizações, entre outros)	Esporadicamente	Indefinido
Atendimento ao público interno e externo da Instituição	Diariamente	30/60 minutos
Elaborar e arquivar os contratos de voluntários	Esporadicamente	15/20 minutos
Atendimento telefónico ao público interno e externo	Diariamente	30 minutos
Dar os recibos de vencimento a assinar a cada colaborador e proceder ao arquivo dos mesmos	Mensalmente	60 minutos
Organizar a caixa de email geral da Instituição	Diariamente	30 minutos
Responder/reencaminhar emails que chegam à caixa da Instituição	Diariamente	10 minutos
Envio de listagens diversas para a contabilidade	Esporadicamente	60 minutos
Ponte entre a Instituição e o fornecedor dos serviços biométricos de relógio de ponto - Renova	Esporadicamente	Indefinido
Apoio no bar: recebimento de pagamento de cafés e servir cafés	Diariamente	30 min

<b>Habilitações Literárias Mínimas requeridas:</b>
12º ano de escolaridade ou equivalente

<b>Competências (Saber ser e Saber fazer)</b>
Conhecimentos sólidos de informática; conhecimentos básicos de contabilidade; atenção aos prazos e aos pormenores; polivalência e flexibilidade no desempenho das funções; sensibilidade para com as pessoas; empatia; simpatia; capacidade para trabalhar em equipa; desenvoltura; organização; gestão prioridades; capacidade de negociação; capacidade de gestão de tempo e prioridades; capacidade de escuta ativa e comunicação no geral; iniciativa; relacionamento interpessoal; responsabilidade; resistência ao stress; boa disposição.

<b>Materiais e Equipamentos necessários:</b>
Computador, internet; impressora; scanner; calculadora; cadeira; secretária; telefone; Software diverso: [Renova (relógio de ponto); Word, Excel, Internet Explorer, Paperport,

Dropbox, Publisher; Easydentic (registo de entradas e saídas)], dossiers e pastas de arquivo, papel, canetas e lápis, furador, agramador, micas, contrato coletivo de trabalho.
---

<b>Responsabilidade por meios não humanos:</b>
Responsabilidade pelo bom funcionamento dos equipamentos de controlo de ponto e entradas e saídas; bom uso dos computadores e demais material.

<b>Condições de trabalho / Perigos associados:</b>
Trabalho desenvolvido essencialmente sentado ao computador. Risco de stress; problemas de visão devido ao tempo passado a olhar para o PC; riscos derivados de posição incorrecta prolongada de estar sentado.

Data de recolha da informação: Abril de 2012  
Responsável pela Recolha: Catarina Cerqueira (externa à Instituição)  
(Data máxima sugerida para atualização: Abril de 2013 e Anexo I sempre que exista alteração de trabalhadores)

#### TRABALHADORES ADSTRITOS

Colaboradores a desempenhar estas funções	Percentagem de tempo
Mónica Mourato	80% (4 dias)

Categoria Profissional
<b>Lavadeiro</b>
<b>Descrição na Convenção Coletiva de Trabalho:</b> Procede à lavagem manual ou mecânica das roupas de serviço e dos utentes; engoma a roupa, arruma-a e assegura outros trabalhos da secção.
<b>Objetivo Principal da Atividade:</b> Tratar a roupa da Instituição e dos utentes de Centro de Dia
<b>Superior Hierárquico Directo:</b> Diretora Técnica / Responsável pelo edifício (Anabela Isidoro)
<b>Categorias na sua dependência hierárquica:</b> Nenhuma

Funções e Tarefas:	Periodicidade	Tempo dispendido
Escolher e dividir o tipo de roupa para colocar na lavagem automática	Diariamente (8vezes)	10/15 minutos
Iniciar lavagem automática e programa de secagem automática ou (sempre que há sol) colocar a secar no arame	Diariamente (8 vezes)	20 minutos
Lavar roupa à mão sempre que necessário	Diariamente	30 minutos
Registar a roupa dos utentes de Centro de Dia que entra na lavandaria em livro próprio e com descrição da roupa	Diariamente	60 minutos
Registar a roupa dos utentes de Centro de Dia que sai da lavandaria em livro próprio e com descrição da roupa	Diariamente	60 minutos
Marcar a roupa dos utentes com um número próprio correspondente a cada um	Diariamente	30 minutos
Organizar cestos com a roupa de cada utente para distribuir	Semanalmente	60 minutos
Tratar a roupa interna do ATL e EPA (roupa das bonecas, os bonecos, roupa das casinhas, bonés, cestos das escovas dos dentes. Acrescem mochilas com roupa de judo e natação de um número residual de utentes)	Semanalmente (2 vezes)	30 minutos
Engomar roupa interna e dos utentes	Diariamente	300 minutos

Serviços diversos de costura (virar colarinhos; pôr fechos e botões; coser bolsos; remendar lençóis e outra roupa; apertar e alargar roupa; fazer bainhas; fabricar fardas para colaboradores)	Diariamente	60/90 minutos
Fabricar fatos para festas, essencialmente Carnaval e Natal	Anualmente (2 vezes)	Indefinido
Arrumar dispensa, roupas oferecidas de caixas, sapatos, chapéus, tolhas	Mensalmente	120/180 minutos
Limpeza lavandaria – varrer, limpar o chão e as máquinas	Diariamente	30 minutos
Limpeza geral mais profunda – desinfetar a totalidade do espaço, limpar calhas, tubos das máquinas, paredes, entre outros	Quinzenal	120 minutos
Reunião mensal com a diretora técnica e os restantes colaboradores de serviços gerais	Mensalmente	60/90 minutos

Habilitações Literárias Mínimas requeridas:
Saber ler e escrever

Competências (Saber ser e Saber fazer):
Capacidade de memória; atenção aos pormenores; destreza física; desenvoltura; organização; capacidade para trabalhar em equipa; bom relacionamento interpessoal; boa capacidade de comunicação; flexibilidade no desempenho das funções; capacidade de gestão de tempo e prioridades.

Materiais e Equipamentos necessários:
Ferro de caldeira; máquina de lavar e secar roupa; tanque; detergentes próprios; cestos de separação de roupa; alguidares; agulhas, linhas, dedal; material para identificação das peças; máquina de costura; tecidos diversos para costura/fabrico de roupa; fechos, botões e outros adereços; alguidares; espaço e arame para estender a roupa.

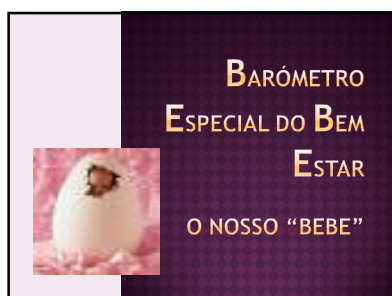
Responsabilidade por meios não humanos:
Garantir o bom uso e limpeza de todos os equipamentos

Condições de trabalho / Perigos associados:
Trabalho essencialmente de pé, dentro do espaço da lavandaria; exigência de esforço físico – transporte de grandes quantidades de roupa – esforço lombar. Possibilidade de queimaduras no ferro de engomar, de magoar nas máquinas de costura em caso de mau uso ou avaria; choque elétrico em caso de avaria.

Data de recolha da informação: Abril de 2012  
Responsável pela Recolha: Catarina Cerqueira (externa à Instituição)  
(Data máxima sugerida para atualização: Abril de 2013 e Anexo I sempre que exista alteração de trabalhadores)

#### TRABALHADORES ADSTRITOS

Colaboradores a desempenhar estas funções	Porcentagem de tempo
Francisca Margarido	100%
Isabel	50%



Caros Espectadores,

É com grande prazer que surge esta oportunidade de contribuir para o crescimento da distinta família CBESZA! Espero que estejam confortavelmente instalados nos vossos lugares e prontos para conhecer o novo BEBE...

### COMO FUNCIONA?

- "Os Pais": tudo começa com a Direção:
  - Queremos ter um BEBE?
  - Como vamos construí-lo?
  - Como vamos dá-lo a conhecer à família CBESZA?
- "O anúncio à Família": chegar às chefias e colaboradores:
  - Reunião com todos os responsáveis de valência. Explicação da base do sistema. Recolha de sugestões. Esclarecimento de dúvidas
  - Mesmo processo com os colaboradores

### • "O Nascimento": Primeiras reuniões:

- Reunião entre Direção e Responsáveis das Valências para definir objetivo semestral
- Reunião entre o Responsável da Valência e o colaborador ou equipa para definir objetivos.

### • "Pós parto": Acompanhar de perto:

- Acompanhamento por cada responsável dos objetivos estabelecidos, e dos progressos feitos

### • "Ida ao Médico - Rotina": Os primeiros seis meses:

- Reunião individual /equipa para auto e hetero medição

### • "As vitaminas" - necessidades de formação:

- Da reunião de avaliação devem resultar propostas de formação e estabelecimento de objetivos para o semestre seguinte.

### • "Educação, alimentação e roupas"

- Da reunião deve ainda resultar o feedback, o incentivo e a possível atribuição a outras funções que melhor sirvam.

### • Mimiinhos dos pais

- Atribuição de distinções aos colaboradores ou equipas que cumprem objetivos estabelecidos.

### PARA QUE SERVE?

- Para ajudar o CBESZA a chegar mais longe, fazendo mais e melhor;
- Motivar os colaboradores;
- Promover um melhor enquadramento de cada um nas funções que melhor se lhe adequam;
- Medir e melhorar o desempenho e diagnosticar necessidades de formação.

### QUE FORMALISMOS?

- Regulamento que contem todos os passos e funcionamento;
- Modelo a preencher em conjunto pela Direção e pelos Responsáveis das valências;
- Modelo a preencher para cada colaborador / equipa
- Modelo de auto avaliação
- (Modelo de Recurso)

### MEDIDAS (SUGESTÃO)



A aprender a andar...

Anda, mas ainda abana...

Anda bem e é raro tropeçar.

Anda e corre sem necessidade de ajuda!

Se assim o desejarem o BEBE fará parte, em breve da família CBESZA.

Terá que ser educado, cuidado, alimentado e acarinhado por todos para que possa sobreviver e ajudar na importante Missão de contribuir para o Bem Estar da população e humanizar a cidade de Torres Novas.

Obrigada pela Atenção!



## PROPOSTA DE

### REGULAMENTO INTERNO DO BARÓMETRO ESPECIAL DO BEM-ESTAR

#### CENTRO DE BEM ESTAR SOCIAL DA ZONA ALTA TORRES NOVAS

##### Preâmbulo

Nos termos da Convenção Coletiva de Trabalho aplicável ao CBESZA “*As instituições podem construir um sistema de avaliação do desempenho dos seus trabalhadores subordinado aos princípios da justiça, igualdade e imparcialidade.*”

O instrumento que se regulamenta de seguida e que se intitula **Barómetro Especial do Bem-Estar (BEBE)** pretende não apenas cumprir, mas ir além do estabelecido em Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho, ultrapassando o estigma da avaliação de desempenho, tornando a melhoria dos comportamentos humanos e consequentemente dos serviços, progressiva e vista como uma vantagem por todos e para todos.

Trata-se essencialmente da formalização daquelas que são já algumas das práticas instituídas na Cultura Organizacional do CBESZA, que, de forma prática e sem grande complexidade burocrática, auxiliem a esquematização dos procedimentos, bem como a consciencialização de cada indivíduo/equipa, do seu papel e da sua importância no universo da Instituição.

O **Barómetro Especial do Bem-Estar** pretende ser um instrumento construtivo, não punitivo, assumido pela direção, pela coordenação técnica e pelos demais colaboradores como um compromisso pessoal de melhoria contínua de cada um e da Instituição.

Para que o **Barómetro Especial do Bem-Estar** possa ser implementado com sucesso e constantemente melhorado é essencial a colaboração de todos aqueles que direta ou indiretamente por ele são abrangidos. Todas as sugestões serão recolhidas, analisadas, trabalhadas e eventualmente implementadas, desde que estejam de acordo com o espírito do sistema.

#### Cláusula 1.ª

##### Conceito

1. O **Barómetro Especial do Bem-Estar** consiste na apreciação do comportamento e das capacidades de cada indivíduo no exercício da sua atividade profissional, garantindo-se a melhoria constante dos resultados e progressos individualmente e/ou em equipa.
2. Para efeitos do **Barómetro Especial do Bem-Estar** será sempre tida em conta a Missão da Instituição de “*Promover o Bem-Estar social da população de Torres Novas e Humanizar a cidade*”
3. A humanização da cidade começa pelos próprios colaboradores, razão pela qual o **Barómetro Especial do Bem-Estar**, sem prejuízo de regras de justiça, equidade e bom senso, é assumidamente um sistema humano – feito por pessoas, para pessoas – que reconhece as necessidades e especificidades de cada um.

#### Cláusula 2.ª

##### Finalidades

O **Barómetro Especial do Bem-Estar** visa:

- a) Medir o contributo do trabalhador para a prossecução dos objetivos da Instituição;
- b) Contribuir para a valorização individual e para um progresso contínuo no desempenho, com vista à melhoria e eficiência dos serviços;
- c) Promover uma melhor adequabilidade entre o potencial e o perfil do trabalhador com as tarefas a executar;
- d) Motivar;
- e) Diagnosticar as necessidades de formação em função das tarefas a desenvolver e competências a adquirir e avaliar os respetivos resultados.

#### Cláusula 3.ª

##### Âmbito de aplicação, intervenientes e periodicidade

1. O presente regulamento aplica-se a todos os colaboradores vinculados por contrato de trabalho ao CBESZA, estando excluídos voluntários, prestadores de serviços e estagiários.

2. São intervenientes no processo a direção, os coordenadores de cada resposta social, cada um dos trabalhadores do CBESZA.
3. Pode ainda ser requerida a intervenção esporádica de utentes, familiares de utentes ou técnicos exteriores à Instituição que possam de alguma forma apoiar o processo.
4. A medição a efetuar pelo **Barómetro Especial do Bem-Estar** ocorre de forma contínua, sendo reunidos, aferidos, estudados e divulgados os resultados periodicamente.
5. O período de medição é definido antes do seu início pelos diretores técnicos de cada resposta social, podendo variar entre semestral ou anual.
6. Por motivos devidamente justificados o diretor técnico poderá estabelecer um período mais longo ou mais curto de medição de resultados para determinado trabalhador e/ou equipa.
7. O período em que será efetuada a medição de determinados objetivos é comunicado aos colaboradores antes do seu início.

#### Cláusula 4.<sup>a</sup>

##### Fases do processo

O processo base consistirá nos seguintes passos:

- a) Reunião entre os coordenadores das respostas sociais e a direção com vista a aferir os objetivos da Instituição para o semestre;
- b) Reunião entre o superior hierárquico direto (e o coordenador da resposta social, caso se trate de pessoas diferentes) e cada um dos colaboradores e/ou equipas para definir objetivos para o semestre;
- c) Acompanhamento contínuo dos colaboradores/equipas pelo superior hierárquico com vista à melhoria do seu desempenho profissional;
- d) Encontro mensal informal, entre o coordenador e o colaborador/equipa com vista a recolher informação sobre o ponto da situação, do ponto de vista do colaborador por um lado e do coordenador por outro, no percurso para atingir os objetivos definidos;
- e) Reunião semestral de auto e hetero medição; comunicação de resultados e definição dos objetivos para o semestre seguinte.
- f) Validação de todo o processo pela direção;

- g) Em situações excecionais em que o colaborador entenda que a sua posição não foi devidamente tida em conta, pode solicitar uma reunião com a direção a fim de expor os seus argumentos;
- h) Cerimónia “oficial” de distinções e eventual entrega de recompensas.

#### Cláusula 5.<sup>a</sup>

##### Colaborador ou Equipa

Compete ao coordenador de cada resposta social, em conjunto com a direção definir semestralmente em que moldes cada um dos colaboradores será integrado no **Barómetro Especial do Bem-Estar** – individualmente ou em equipa – e no caso de ser em equipa, quais os elementos que a formam.

#### Cláusula 6.<sup>a</sup>

##### Frutos do Barómetro Especial do Bem-Estar

1. Os resultados do **Barómetro Especial do Bem-Estar** devem ser construtivamente considerados na promoção do trabalhador, na renovação de contratos de trabalho e na conversão de contratos de trabalho a termo em contratos de trabalho por tempo indeterminado.
2. No final de cada período de medição, e para além disso sempre que se justifique, serão atribuídas distinções aos colaboradores e equipas que se destaquem positivamente em qualquer área do **Barómetro Especial do Bem-Estar**.
3. As distinções podem ser de diferentes tipos, podendo ser elaborada pela direção, com a colaboração de todos os intervenientes no início de cada semestre uma listagem das eventuais recompensas, que será divulgada.

#### Cláusula 7.<sup>a</sup>

##### Tema do Barómetro Especial do Bem-Estar

1. O **Barómetro Especial do Bem-Estar** deverá ter um tema, que facilite a visualização por parte dos colaboradores do sistema.
2. O Tema faz parte integrante do presente regulamento, sendo designado por “ANEXO TEMA”.
3. Este tema deverá ser revisto sempre que se entenda necessário, sendo adaptado à realidade de cada momento da Instituição e ao crescimento do próprio sistema.

4. Os colaboradores deverão ser parte da construção e/ou integrados em cada novo tema que se implemente, senti-o como seu.

Cláusula 8.<sup>a</sup>

#### Formalização

A formalização do **Barómetro Especial do Bem-Estar** será feita em papel ou quando os envolvidos assim o preferirem e existam condições para isso através de meios informáticos, através dos documentos que constam como anexo ao presente regulamento e que se consubstanciam em:

- Anexo 1: Modelo de Definição dos Objetivos Semestrais da Instituição;
- Anexo 2: Modelo de definição de objetivos por colaborador/equipa, acompanhamento contínuo, notação final e suporte para a reunião semestral;
- Anexo 3: Modelo de auto avaliação;
- Anexo 4: Modelo de recurso da decisão final para a direção.

Cláusula 9.<sup>a</sup>

#### Publicidade e Alteração do Regulamento

O presente Regulamento estará disponível para consulta por parte de todos os colaboradores na Secretaria e nas salas de convívio destinadas aos colaboradores.

O presente Regulamento deve ser relido e repensado anualmente, podendo e devendo ser revisto sempre que se considere necessário pela Direção.

A revisão é efetuada pela direção, dela sendo dado conhecimento a todos os colaboradores.

O presente regulamento entra em vigor após a sua aprovação e envio nos termos da lei para a Autoridade responsável pelo setor.

Torres Novas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2012

PERÍODO TEMPORAL DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

#### OBJECTIVO PRINCIPAL CBESZA

#### OBJECTIVO DAS VALÊNCIAS

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO COJ:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NA CRECHE E JARDIM DE INFÂNCIA:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO CENTRO DE DIA:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO APOIO DOMICILIÁRIO:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO CENTRO DE CONVÍVIO:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO ATL:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO EPA:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NO LIJ:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NA COZINHA:

##### OBJETIVOS A ATINGIR NA LAVANDARIA:

<b>OBJETIVOS A ATINGIR NOS SERVIÇOS GERAIS:</b>
<b>OBJETIVOS A ATINGIR NA SECRETARIA:</b>
<b>OBJETIVOS A ATINGIR NA PISCINA:</b>

**NOTA AUXILIAR:**

Os objetivos a definir para cada uma das valências devem ser parte do objetivo principal. Por exemplo, se o objetivo principal para o semestre é “*Melhorar a comunicação com o público externo*” – nas valências deverá haver um cuidado especial com este público, os pais (no ATL, COI, EPA), os familiares (no Centro de Dia), as entidades públicas no geral, em todas as valências, etc... sendo definidos procedimentos a melhorar.

Os objetivos gerais a estabelecer devem ser escritos de forma simples, e, tal como os demais ter as características SMART - Específicos / Mensuráveis / Atingíveis / Realistas / Definidos no Tempo.

**PERÍODO TEMPORAL DE** \_\_\_\_\_ **A** \_\_\_\_\_

**VALÊNCIA:** \_\_\_\_\_

**NOME DO COLABORADOR:** \_\_\_\_\_

Objetivo	
Objetivo	Notas de observação e resultados contínuos
	<b>Mês 1</b>
	<b>Mês 2</b>
	<b>Mês 3</b>
	<b>Mês 4</b>
	<b>Mês 5</b>
	<b>Mês 6</b>
<b>NOTAÇÕES FINAIS:</b>	<b>ESTADO FINAL:</b> <input type="checkbox"/> A aprender a andar... <input type="checkbox"/> Anda, mas ainda abana... <input type="checkbox"/> Anda bem e é raro tropeçar. <input type="checkbox"/> Anda e corre sem necessidade de ajuda!

**Nota auxiliar:** Os objetivos devem ser “SMART” – Específicos / Mensuráveis / Atingíveis / Realistas / Definidos no Tempo.

Mau Exemplo	Bom Exemplo
Dar mais atenção aos pais das crianças.	Falar com os pais de cada criança, no mínimo duas vezes por semana, comunicar progressos, bons e maus momentos, questionar o comportamento em casa e registar tudo na folha individual da criança.

ATRIBUIÇÃO DA NOTAÇÃO FINAL – CRITÉRIOS:	
A aprender a andar...	Não cumprimento de nenhum objetivo, ou cumprimento parcial com deficiências muito graves e passíveis de colocar em risco o objetivo geral CBESZA.
Anda, mas ainda abana...	Cumprimento parcial dos objetivos, com deficiências graves, passíveis de colocar em risco o objetivo da valência.
Anda bem e é raro tropeçar.	Cumprimento dos objetivos, com pequenas deficiências de fácil correção e que não põem em causa os objetivos superiores.
Anda e corre sem necessidade de ajuda!	Todos os objetivos cumpridos na íntegra e sem falhas que os ponham em causa. Excecionam-se lapsos auto detetados e corrigidos de imediato.

Reunião Final – Notas e Conclusões
Notas sobre a autoavaliação:
Formação acordada:
Notas gerais

Nota: a reunião final deve ser também o início de um novo período de medição, pelo que devem ser definidos objetivos para o novo período em novo formulário.

DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ O AVALIADOR: \_\_\_\_\_

PERÍODO TEMPORAL DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

Valência: \_\_\_\_\_

Nome do Colaborador: \_\_\_\_\_

Em relação à minha performance dos últimos 6 meses, de acordo com as regras da casa e os objetivos que me propus a atingir acho que:

	Posso melhorar	Não está mau	Está bem assim	É ótimo!
Assiduidade				
Pontualidade				
Integração no espírito CBESZA				

Objetivo	
Qual o objetivo estabelecido?	Em relação a este, entendo que estou...
	<input type="checkbox"/> A aprender a andar...
	<input type="checkbox"/> Ando, mas ainda abano...
	<input type="checkbox"/> Ando bem e é raro tropeçar.
	<input type="checkbox"/> Ando e corro sem necessidade de ajuda!

Para atingir os meus objetivos acho que há coisas que sinto que era importante aprender ou descobrir? **Sim/Não**

Que formação gostaria de fazer e acho que seria importante para melhorar o meu trabalho?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Que mais acho que é importante dizer sobre o referido período temporal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_  
(nome), colaborador(a) do CBESZA, integrado(a) na valência \_\_\_\_\_, venho pelo presente solicitar que seja revisto o resultado da medição efetuada no âmbito do Barómetro Especial do Bem-Estar, no período temporal que decorreu entre \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.  
A minha solicitação baseia-se nos seguintes fundamentos/opiniões:

[illegible]

AGRADEÇO A ATENÇÃO.

O/A COLABORADOR/A

---

## Notas a ter em conta...

*"Inteligência não é não cometer erros, mas saber resolvê-los rapidamente..."*

*(Bertolt Brecht)*

Este documento destina-se aos avaliadores e também à Direção e pretende ser um apoio durante algumas das fases mais críticas do processo de medição que se concretiza no Barómetro Especial de Bem-Estar, nomeadamente o estabelecimento de objetivos e ainda a entrevista final. No final faz-se uma referência aos erros mais comuns cometidos pelos avaliadores e que devem ser evitados.

Acreditando que a leitura e compreensão do conteúdo do mesmo poderão auxiliar em especial os avaliadores, não deve ser dispensada formação específica para as funções a realizar.

O bom senso é importante para levar a cabo o processo de medição, mas tão ou mais importante é a técnica para o efetuar. É comum entender-se que qualquer um consegue "avaliar", o que é verdade; o truque está em avaliar de forma não polémica, que todos compreendam como justa e de acordo com objetivos preestabelecidos, conseguindo-se que a avaliação seja vista como um instrumento de melhoria individual e coletiva.

### COMO ESTABELECEER OS OBJETIVOS

A definição dos objetivos inicia-se na Direção do CBESZA, o que lhes garante a coerência necessária e estende-se depois às chefias intermédias e aos restantes colaboradores, em cascata.

Os objetivos individuais definem a contribuição direta de cada colaborador para os estabelecidos para a valência, e os da valência para o objetivo geral, comum.

Medir o grau de consecução de um objetivo será imediato e consensual se o objetivo estiver corretamente formulado e se basear em indicadores claros e de fácil acesso a todos os intervenientes no processo. Por outro lado, será polémico e inconclusivo se a forma como o objetivo está delineado permitir avaliações subjetivas e os resultados forem impossíveis de apurar.

Os objetivos devem por isso ser específicos, mensuráveis, realistas mas desafiantes, balizados no tempo e consensuais.

No caso de postos de trabalho com menor conteúdo estratégico será mais difícil estabelecer objetivos, e alguns serão de difícil mensuração em termos de resultado final, no entanto o processo não pode ser subvertido. Deverá, tanto quanto possível recorrer-se a aspetos como prazos de realização ou entrega, qualidade medida pela satisfação dos utentes, quantidade produzida, redução no número de erros, desperdício gerado, custo dos materiais utilizados, entre outros.

### A ENTREVISTA FINAL – PEQUENO GUIÃO

Seguem algumas indicações que devem ser consideradas aquando da realização da entrevista final de medição.

**Preparação prévia:** Antes da entrevista o avaliador e também o avaliado devem prepará-la. Refletir sobre determinados pontos – Como foi o desempenho, como se integrou na equipa, atingiu os objetivos? O avaliado deverá fazer o mesmo percurso através da autoavaliação, que lhe deverá ser entregue 1 a 2 dias antes da realização da entrevista.

**Local:** Há uma tendência generalizada para que a entrevista tenha lugar no gabinete do avaliador, mas isso pode ter consequências pois pode gerar à partida uma postura defensiva por parte do avaliado. Sugere-se um local neutro e privado.

**Início:** Apesar de o objetivo ser normalmente conhecido, o avaliador deve começar por criar um ambiente amigável, fazendo uma breve explicação do objetivo da entrevista e garantindo que o avaliado está de acordo com aquilo que está a ser dito. Deve enfatizar que não se pretende julgar o desempenho, mas sim ajudar a

melhorar o trabalho de todos. Deve depois efetuar uma revisão sistemática dos objetivos e expectativas que foram definidos.

**Desenvolvimento:** O avaliador deve depois de forma descontraída solicitar ao avaliado que partilhe a sua autoavaliação e uma breve explicação de todos os pontos que entender que deve. O avaliador não deve julgar a autoavaliação, mas poderá colocar questões que possam ajudar a esclarecer ou desenvolver alguns pontos que entenda necessário. De seguida e eventualmente fazendo a ligação com alguns dos aspetos mencionados na autoavaliação, o avaliador inicia o *feedback* geral pelos pontos positivos que haja a assinalar, baseando-os sempre em factos específicos e objetivos.

### CUIDADOS A TER

A avaliação entre pessoas é um processo humano delicado, que mexe com as emoções quer do avaliador, quer do avaliado e está sempre sujeito a uma dose de subjetividade. Para minimizar os efeitos introduzidos pelos fatores subjetivos na apreciação, os avaliadores **deverão participar em formação específica** que os alerte para os principais erros cometidos e auxilie na sua minimização.

Não obstante, sem intenção de substituir a formação, é útil conhecer desde já alguns dos erros mais comuns, o que pode ajudar os avaliadores a contrariar essas tendências, por vezes inconscientes.

- ✓ **TENDÊNCIA CENTRAL** - Os avaliadores tendem a atribuir as notas intermédias para não prejudicarem os seus colaboradores mais fracos e para não serem futuramente prejudicados por um desempenho elevado.
- ✓ **EFEITO DE HALO** - Os avaliadores tendem a atribuir a mesma nota a fatores distintos, por generalizarem o comportamento dos indivíduos em função de determinada característica mais marcante.
- ✓ **EFEITO DE PROJEÇÃO** - O avaliador atribui ao avaliado qualidades e defeitos que são seus, pontuando de acordo com eles.
- ✓ **UNILATERALIDADE** - Os avaliadores valorizam aspetos que eles próprios consideram importantes, avaliando em função destes.

- ✓ **FALTA DE MEMÓRIA** - A avaliação refere-se apenas aos últimos acontecimentos ou dias que a antecedem.
- ✓ **FALTA DE TÉCNICA** - A avaliação é realizada apenas em função do bom senso do avaliador e não pelo conhecimento e aplicação das técnicas a ela relativas.
- ✓ **HÁBITO** - Os avaliadores, por força do hábito, avaliam sempre da mesma forma, ignorando as alterações que possam ter ocorrido no desempenho dos avaliados.
- ✓ **ERRO CONSTANTE** - O avaliador, em função da sua personalidade, avalia sempre e todos os subordinados de forma muito rigorosa ou muito branda.
- ✓ **ERRO LÓGICO** - O avaliador considera que certas qualidades estão ligadas, pelo que a avaliação atribuída a uma é a mesma atribuída às restantes.
- ✓ **ESTERÓTIPO OU CLICHÉ** - As pessoas são avaliadas em função de um determinado modelo que lhes é atribuído e não em função dos seus comportamentos específicos.
- ✓ **EFEITOS EMOCIONAIS** - Os avaliadores realizam a sua apreciação em função da simpatia ou desagrado que sentem relativamente aos seus subordinados, fazendo prevalecer fatores emocionais na avaliação que nada têm a ver com o desempenho profissional na função.
- ✓ **EFEITO DE PRÉ-JULGAMENTO** - O avaliador retém apenas as observações que correspondem a esquemas mentais previamente estabelecidos.

No seio do espírito de partilha que se vive no CBESZA não há nenhum problema em trocar impressões com outro(s) avaliador(es), garantindo a confidencialidade, quando entendemos que o nosso julgamento pode estar toldado por algum dos fatores supra mencionados ou outros.

O facto de a avaliação ser sempre revista e aprovada pela direção é mais um elemento de segurança para avaliadores e avaliados. Garante que há um “segundo par de olhos” a verificar as apreciações feitas. A revisão pela direção não deve ser um mero ato administrativo, mas sim uma efetiva confirmação (ou não) do julgamento inicial do avaliador, a quem podem e devem, se for necessário ser solicitados esclarecimentos.



## Planificação da Implementação do BEBE

### 1. Reunião com a Direção:

- a. Conhecer e discutir os prós e contras da implementação de sistema de avaliação e os seus impactos
- b. Inserir as alterações necessárias e completar alguns pontos
- c. Aprovar e planear as fases seguintes de implementação – marcar datas

### 2. Reunião com os Diretores Técnicos/Representante da Direção:

- a. Conhecer a estrutura do sistema sugerido
- b. Inserir as alterações necessárias e completar alguns pontos
- c. Procurar e alterar pontos que se possam prever críticos
- d. Testar os formulários e conceitos
- e. Dar corpo ao tema – criar elementos visíveis e palpáveis que ajudem a visionar o sistema (eventualmente criar grupo de trabalho mais pequeno)
- f. Discutir a apresentação/envolvimento dos restantes colaboradores – formas e datas
- g. Marcar datas para início do funcionamento do sistema e definir os períodos de medição para a primeira fase

### 3. Apresentação aos colaboradores:

- a. Conhecer a estrutura do sistema de forma dinâmica e envolvente – essencial que seja compreendido o porquê da implementação e o funcionamento
- b. Propor alterações ao sistema a serem estudadas
- c. Recolher ideias diversas conforme o que tenha sido decidido na reunião do ponto 2
- d. Esclarecimento de todas as questões
- e. Eventual criação de pequeno grupo de trabalho que possa auxiliar na parte de tornar visível/palpável o sistema

### 4. Reunião Direção e Diretores Técnicos:

- a. Definição dos objetivos gerais (Instituição e valências)
- b. Acerto das datas de início e termo de medição em relação às equipas ou colaboradores

### 5. Reuniões iniciais com os colaboradores:

- a. Definição de objetivos pessoais ou de equipa
- b. Indicação do período de medição aplicável
- c. Marcação de data para a reunião final
- d. Esclarecimento de questões diversas
- e. Reforço positivo de motivação

### 6. Acompanhamento contínuo:

- a. Preenchimento do modelo 2 de acordo com o desempenho e feedback informal ao colaborador sempre que possível

### 7. Reunião final:

- a. Recolha da autoavaliação (Modelo 3) entregue um ou dois dias antes da reunião para preenchimento pelo colaborador
- b. Ouvir ativamente o colaborador em relação ao que pensa sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos
- c. Dar feedback, começando pelos momentos e coisas boas a registar e depois pelas eventuais correções a que aja lugar
- d. Falar sobre possibilidades de formação – porquê e qual a utilidade
- e. Estabelecer, em conjunto, objetivo(s) para o período de medição seguinte e deixar definido o período.

### 8. Repetição dos pontos 4, 6 e 7.